



AP 5 BUDGETTERING I EN KRISETID

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Budgetteringen for 2019 er på vej ind i sin varmeste fase. Det betyder, at der er en række overvejelser, du skal gøre dig, omkring bedriftens strategi, produktion/produktivitet og påvirkningen af de ekstraordinære forhold i landbruget, der er lige nu.

Høsten 2018 blev ikke det, vi havde håbet, og priserne på landbrugets produkter afviger ekstraordinært fra de "normale" niveauer. For de fleste landmand ser summen af disse bevægelser ud til at være til ugunst for økonomien i 2018 og 2019. For de, der har fået afdækket indkøb og/eller salg på både mængde og priser, er fremtiden til at se ind i med en vis forudsigelighed, men for de der "ligger åbne" i markedet, vil budgetteringen være mere uvis, og usikkerheden er nok større i det kommende budgetår end længe set.

Men hvad har alt dette af betydning for udarbejdelsen af budgettet og budgetteringsfasen – hvis nogen overhovedet?

Forudsætninger

Som udgangspunkt ændrer tørke og ændrede prisforhold ikke på tilgangen til at udarbejde et budget. Forudsætningerne for budgettet er selvsagt det væsentligste parameter for at få et retvisende budget. Fastlæggelse af beholdninger og forbrug samt hvor store indkøb, hvornår, salgspriser, tidspunkter for salg af produkter, produktion, produktivitet, investeringer, finansiering mv. skal ske med samme nøjagtighed som i et normalt år.

På ét parameter bør året dog medføre skærpet fokus, og det er den relativt store usikkerhed om prisdannelserne. Behov for indkøb af ekstra foder bør relativt sikkert kunne afklares frem til næste høst. De store prisudsving giver anledning til større usikkerhed om prisudviklingen og gør budgettet mere usikkert og bør give anledning til at lave uddybende risikoanalyser rundt om budgettets forudsætninger. Dette er vigtigt. Des større prisudsving, der er på afsætning og

indkøb, des større er risikoen for, at budgettet ikke holder, og at der i værste fald ikke bevilges nok likviditet i pengeinstituttet. Derfor bør der være overvejelser og forberedelse på andre scenarier end det budgetterede hos både landmand og pengeinstitut. Det er landmandens opgave at præsentere disse muligheder for pengeinstituttet og sørge for, at diskussionen bliver taget.

Ståsted for 2019-budgettet

For at have et retvisende udgangspunkt for sit 2019-budget er det nødvendigt at have et realistisk udgangspunkt for balance inkl. beholdninger mv. ved starten af indkomståret. Dette opnås bedst ved at have et færdiggjort regnskab for 2018, men det er der ikke tid til at vente på i langt de fleste tilfælde. Derfor må der laves en fremskrivning af regnskabet for hele 2018 på baggrund af de allerede kendte 2018-tal, som for de fleste udgøres af budgetkontrol pr. 30.06. Derved opnås bedste bud for regnskabet 2018 på nuværende tidspunkt. Når det endelige 2018-regnskab foreligger, er det muligt, at der bør laves en revision af budgettet for 2019, såfremt at der er forhold i 2018-budgettet, der ikke er gået som forventet. Når budgettet for 2019 foreligger og er helt afsluttet, bør der ikke ske tilretninger af budgettet efterfølgende. Dette er for at sikre, at landmand, banker, realkreditinstitutter og konsulenter taler om det samme budget og for at sikre, at der ikke sker brud i historikken samt misforståelser. I stedet bør der ved større ændringer i forudsætningerne i budgetåret laves tillæg til budgetterne, som isoleret beskriver de afledte effekter af ændrede forhold.

Brug af 2019-budgettet

Budgetterne for 2019 må i vid udstrækning forventes at give et negativt resultat på resultatopgørelsen såvel som en udfordret likviditet. Mange landmænd må forvente, at deres pengeinstitutter gennemgår budgetterne med tættekam for at finde likviditetsmæssige besparelser, som kan medføre, at pengeinstituttet skal stille en mindre kreditfacilitet til rådighed. Flere vil sikkert blive mødt med krav om en yderligere gennemarbejdning af budgettet og genovervejelse af produktionen for at finde likviditet i form af omkostningsreduktioner.

Blandt andet derfor er det vigtigt at have forholdt sig til, om de forventede prisniveauer og de forventede yderligere indkøb af foder vil give anledning til, at produktionen skal tilpasses og skæres til i forhold til de forventede priser. Kan der spares på stykomkostningerne ved blot at satse på de mest effektive dyr og på nogle af de likviditetsbelastende kapacitetsomkostninger eller på udtræk til privat, vil det ofte være et godt signal og i øvrigt en god øvelse for de fleste landmænd.

Budget for et normalår

Det er i denne proces vigtigt at holde sig for øje, at det vil blive normale tider igen, og at også dette kan komme, før man aner det. Derfor er det vigtigt at sikre sig, at bedriften rent faktisk vil generere overskud i et år med relativt normale pris- og produktionsforhold. Til dette formål vil det give mening for både landmand og pengeinstitut at få udarbejdet et budget for et sådant år. Viser et sådant budget overskud og viser diverse nulpunktsberegninger og følsomheder, at bedriften under normale omstændigheder vil være økonomisk bæredygtig, vil det både være en

motivation for landmanden til at fortsætte det hårde arbejde og pengeinstituttet til at bidrage med at afhjælpe den midlertidige udfordring, som rammer 2018 og 2019. Et budget for et "normalår" bør i øvrigt altid være en del af budgetlægningen – også når det går bedre end forventet. Det vil bidrage til at fastholde fokus og den rigtige retning på den lange bane.

© 2021 - SEGES Projektsitet