

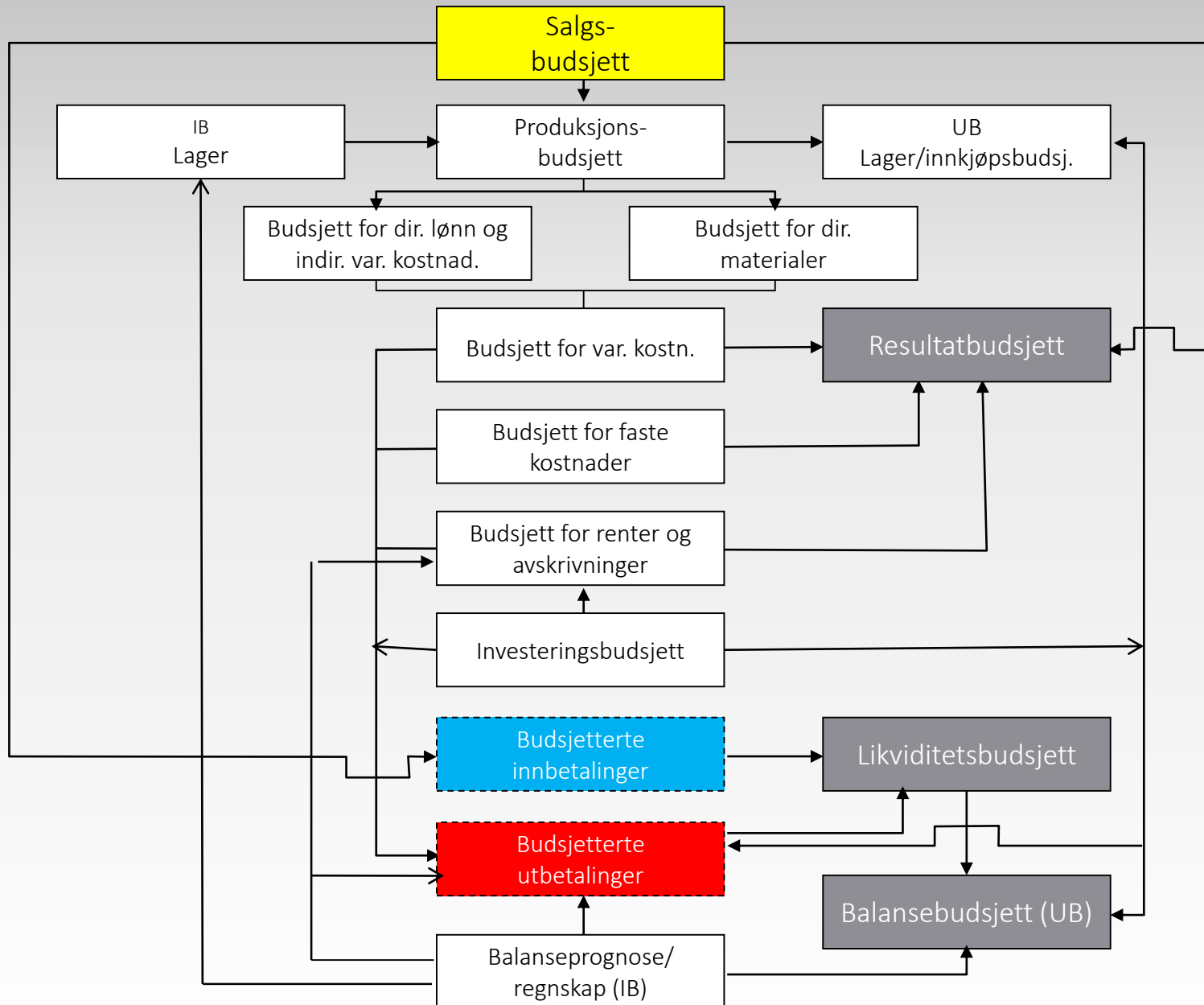
BUDSJETTERING AV INNTEKTER, KOSTNADER OG RESULTAT

KAPITTEL 15

Læringsmål

- Salgsbudsjettet, herunder periodiseringer
- Budsjettet for direkte kostnader, herunder periodiseringer
- Utbetalingsbudsjettene for lønn og materialer
- Budsjettering av indirekte faste kostnader
- Investeringsbudsjett og resultatbudsjett
- Utarbeide resultatbudsjetter for tilvirknings-, handels- og tjenesteytende bedrifter
- Mål i resultatbudsjettet

Delbudsjetter og budsjettsammenhenger



Salgsbudsjettet

- det viktigste delbudsjettet

- en gjennomarbeidet **plan** hvis formål er å
 - fastsette de detaljerte, fremtidige inntektene og å **redusere usikkerheten knyttet til tallene**
 - innarbeide salgsmål, beslutninger og virkemidler
 - fremskaffe informasjon slik at rammene for de andre delbudsjettene kan fastsettes

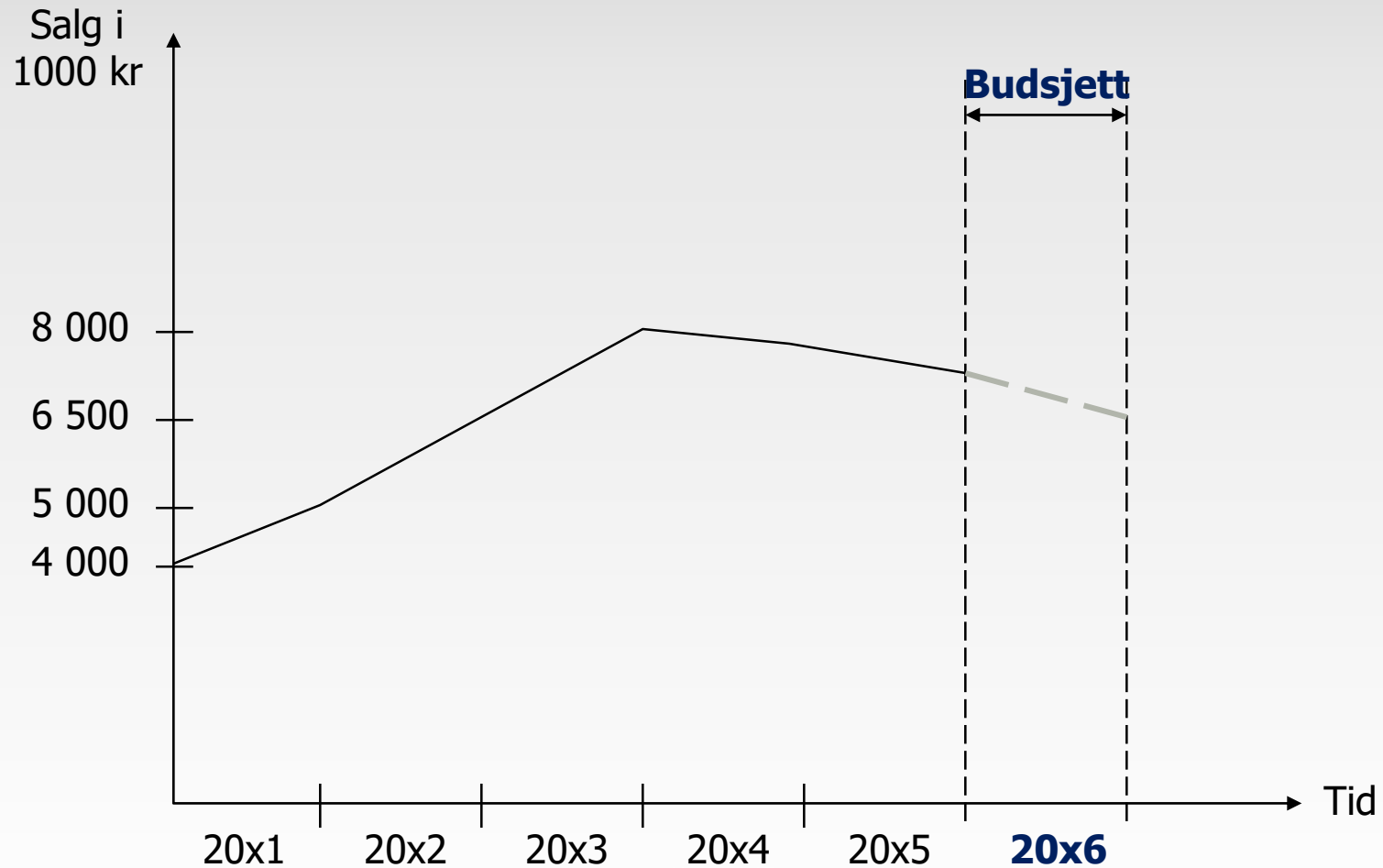
Krav til salgsbudsjettet

- Grunnleggende prinsipp:
- **Pris x mengde som planlegges solgt**
- Salgsbudsjettets utforming må tilpasses den enkelte bedrift
- Salget må uttrykkes i volum (fysisk mengde), enhetspriser, sum kroner, summert i produktgrupper, fordelt på kunder, fordelt på geografiske områder, o.l.
- Detaljrikdom sikrer budsjettkvalitet

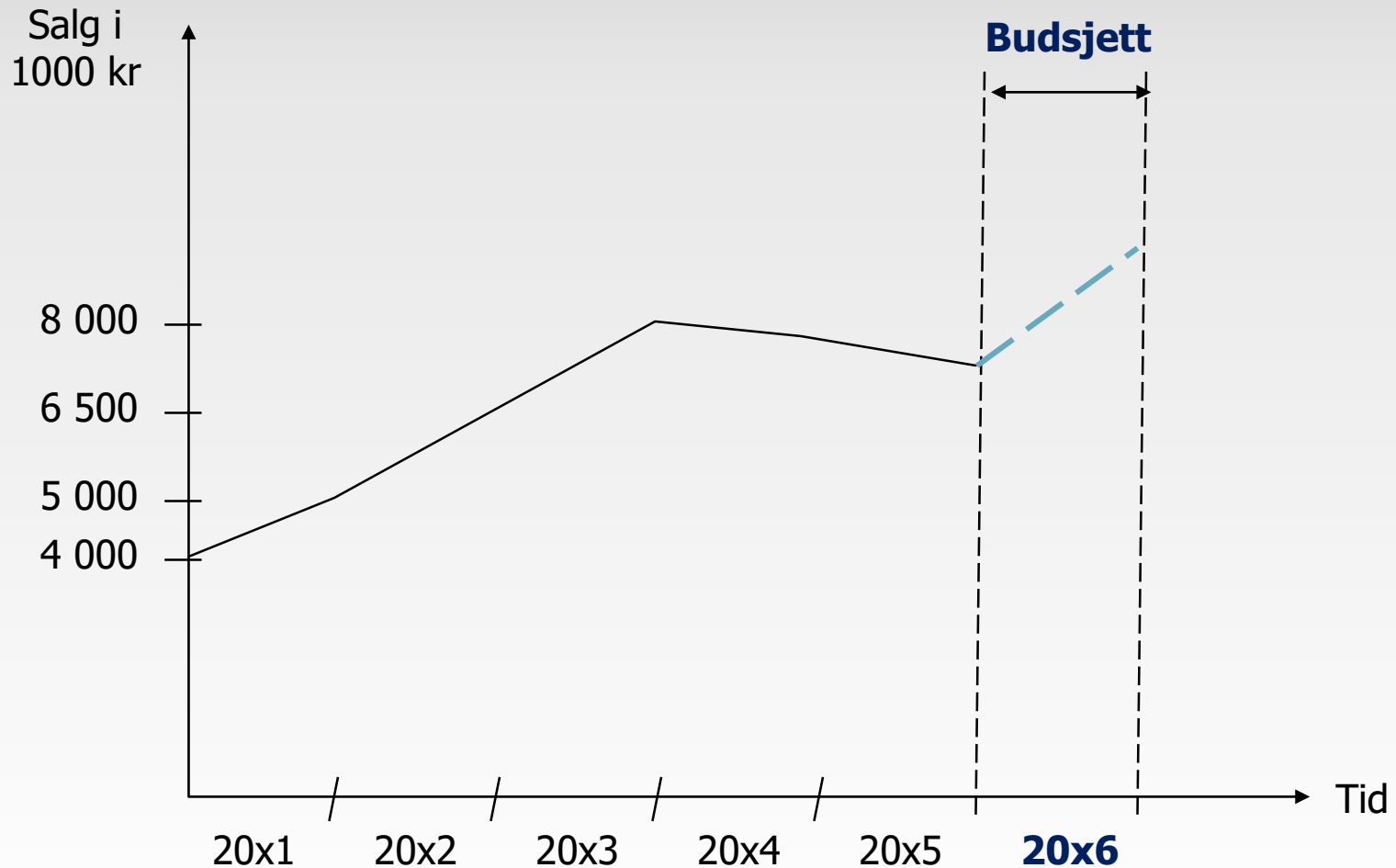
Salgsbudsjettet som plan

- Situasjonsbeskrivelse:
- Historisk bakgrunnsmateriale
 - - salgsstatistikker, trender
- Lønnsomhetsanalyser
- Kunder og selgere som informasjonsgrunnlag
- Markedsundersøkelser

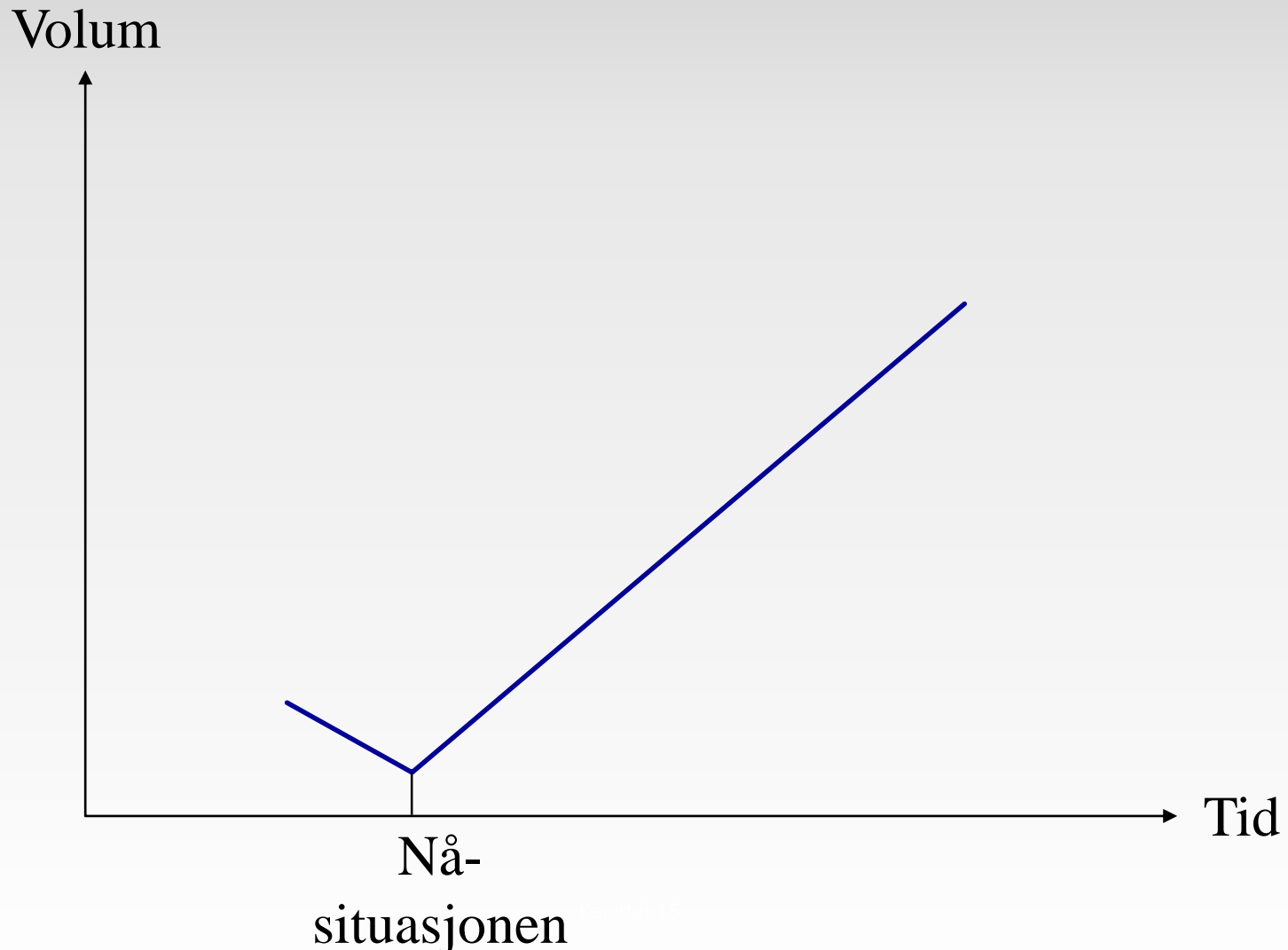
Salgsutvikling for produkt X



Endret salgsutvikling for produkt X



Vurderingsfeil nr 1: Hockeykølle-effekten



Bandykølle-effekten



Vurderingsfeil nr 2

Det tas *for* ofte den forutsetning at vekst alltid vil fortsette

Periodisering av salgsbudsjettet

Salgsmessige svingninger gjennom året setter krav til produksjonsplanlegging, innkjøp/lagerhold og likviditet

Bedrifter som selger fra lager

- periodisering baseres normalt på historiske tall

Ordreproduserende bedrifter

- avtalte leveringstider
- det sentrale styringsproblem i ordreproduserede bedrifter er å utnytte disponibel kapasitet best mulig

Salgsbudsjettering i handelsbedrifter

Den sentrale oppgave blir å tilpasse varesortimentet til markedets krav og behov, samt tilpasse **marketingmiks** slik at bedriften maksimerer sin totale lønnsomhet

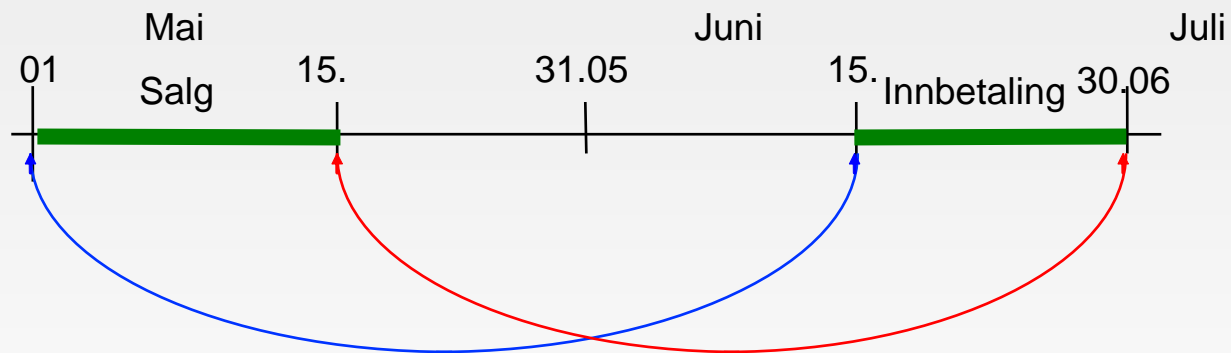
Salgsbudsjettering i tjenesteytende bedrifter

Den sentrale styringsoppgave blir å utnytte disponibel kapasitet best mulig i forhold til de planer, oppgaver og programmer som foreligger

Salgsinntekter er ikke salgsinnbetalinger

Eksempel:

Kunden har en avtalt kreditt på 45 dager fra fakturadato



Eksempel 1

En bedrift har budsjettert med et salg på kr 800 i januar, kr 700 i februar og kr 900 i mars. Salget fordeler seg jevnt over måneden. Bedriften yter en kreditt overfor sine kunder på i gjennomsnitt 45 dager. Mva. sats er 25 %.

Sett opp de budsjetterte salgsinntekter og salgsinnbetalinger i hver av månedene. Bedriften skal også budsjettere balansen per 31.03. Hvor store blir kundefordringene?

Eksempel 2

En bedrift har budsjettert følgende salgsinntekter for 1. kvartal:

(i 1 000 kr)

	Januar	Februar	Mars
Innenlands	600	800	700
Eksport	400	400	600

Salget skjer jevnt i løpet av måneden. Gjennomsnittlig kredittid er avtalt til 30 dager. Mva. sats er 25 %. Årsprognosen for inneværende år viser Kundefordringer per 31.12 på 1 100.

Hvordan ser salgsinnbetalingsbudsjettet ut for bedriften i budsjettårets tre første måneder og hvor store blir kundefordringene i den budsjetterte balanse per 31.03?

Årets budsjetterte produksjon

$$\begin{aligned} & \text{Årets budsjetterte salg i antall enheter} \\ - & \text{ IB prognoser ferdigvarebeholdning} \\ + & \text{ UB budsjettert ferdigvarebeholdning} \\ = & \text{ Årets budsjetterte produksjon i antall enheter} \\ & \text{(Produksjonsplanen)} \end{aligned}$$

Produksjonsplanen

- Har vi stor nok produksjonskapasitet?
- Flaskehalsler?
- Hvilke innkjøp må vi foreta?
- Nye investeringer?
- Kan eventuelle nye investeringer finansieres på en betryggende måte?
- Gir det jevn sysselsetning til ansatte i produksjonen?

Kostnadsbudsjettenes utforming

Alle delbudsjetter vil ha varierende grad av spesifisering, men alle må spesifisere

- Kostnadsgruppe (kostnadssted)
- Kostnadsart
- Sum budsjetterte kostnader

Periodisering av direkte lønnskostnader

Antall arbeidsdager i et normalår:

Måned	Antall dager		
Januar	22	Juli	4
Februar	20	August	20
Mars	21	September	22
April	16	Oktober	22
Mai	18	November	21
<u>Juni</u>	<u>20</u>	<u>Desember</u>	<u>20</u>
Sum 1. halvår	117	Sum 2. halvår	109 = 226 dager

Dette gir 226 dager · 7,5 t = 1695 timer

Eksempel på tidlønnsbudsjettet for en tilvirkningsavdeling - periodisert

5 ansatte i februar og i juli. Kr 240 per time, som økes med 3 % fra 1. mai. Budsjettetert overtid på kr 340 000 for året er periodisert på antall tilvirkningsdager.

KOSTNADSBUDSJETTET		UTBETALINGER (Likviditetsbudsjett)	
FEB.	5•20d•7,5t•kr 240,00 =	180 000	180 000
	+ 4,5% Beveg. helligd.	8 100	
	Sum	188 100	
	+12% Feriepenger	22 572	
	Sum	210 672	
	+14,1% Arb.giv.avg.	29 705	
	Sum	240 377	
	+ Overtid	30 000	ca. 23 500
	Total	270 377	203 500
JULI	5•4•7,5•240,00•1,03% =	37 080	37 080
	+ 4,5% Beveg. helligd.	1 669	
	Sum	38 749	
	+ 12% Feriepenger	4 650	ca. 190 000 (4 uker)
	Sum	43 399	
	+ 14,1% Arb.giv.avg.	6 119	ca. 65 000 (mai/juni)

Eksempel 3

Gjennomsnittlig leverandørkreditt i 20x1 var 30 dager. Det er ikke avtalt noen endringer for budsjettåret. IB leverandørgjeld per 01.01.x2 er beregnet til 300. IB råvarebeholdning forventes å bli 500. Budsjettert vareforbruk er 300 i januar, 250 i februar og 300 i mars. Styret ønsker at kapitalbindingen skal reduseres, og det er satt som mål at råvarebeholdningen skal reduseres til 300 i løpet av januar og februar med like beløp hver måned.

Mva-satsen er 25 %.

a. Budsjetter endringene i råvarebeholdningen, varekjøpet og utbetalingene til leverandørene i januar, februar og mars.

b. Hva blir den budsjetterte leverandørgjelden per 31.03.x2?

Generell budsjettering av faste kostnader

For hver enkelt kostnadsart:

- budsjettert mengde \times budsjettert pris

Periodiseres normalt på månedsbasis, evt. like perioder, alt. iht. tidligere års fordeling

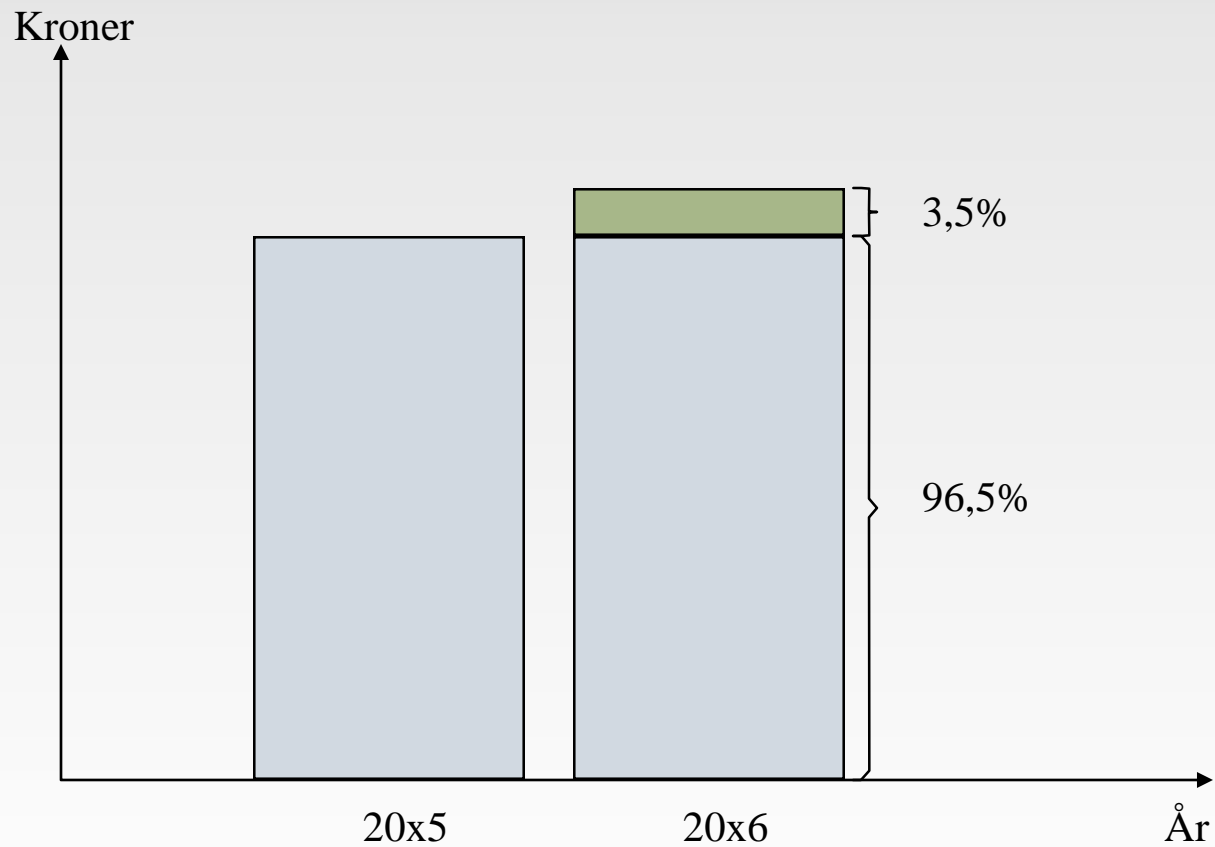
Husk: **Før tydelige notater som viser hvilke forutsetninger som er tatt!**

De faste kostnader forandres vesentlig når

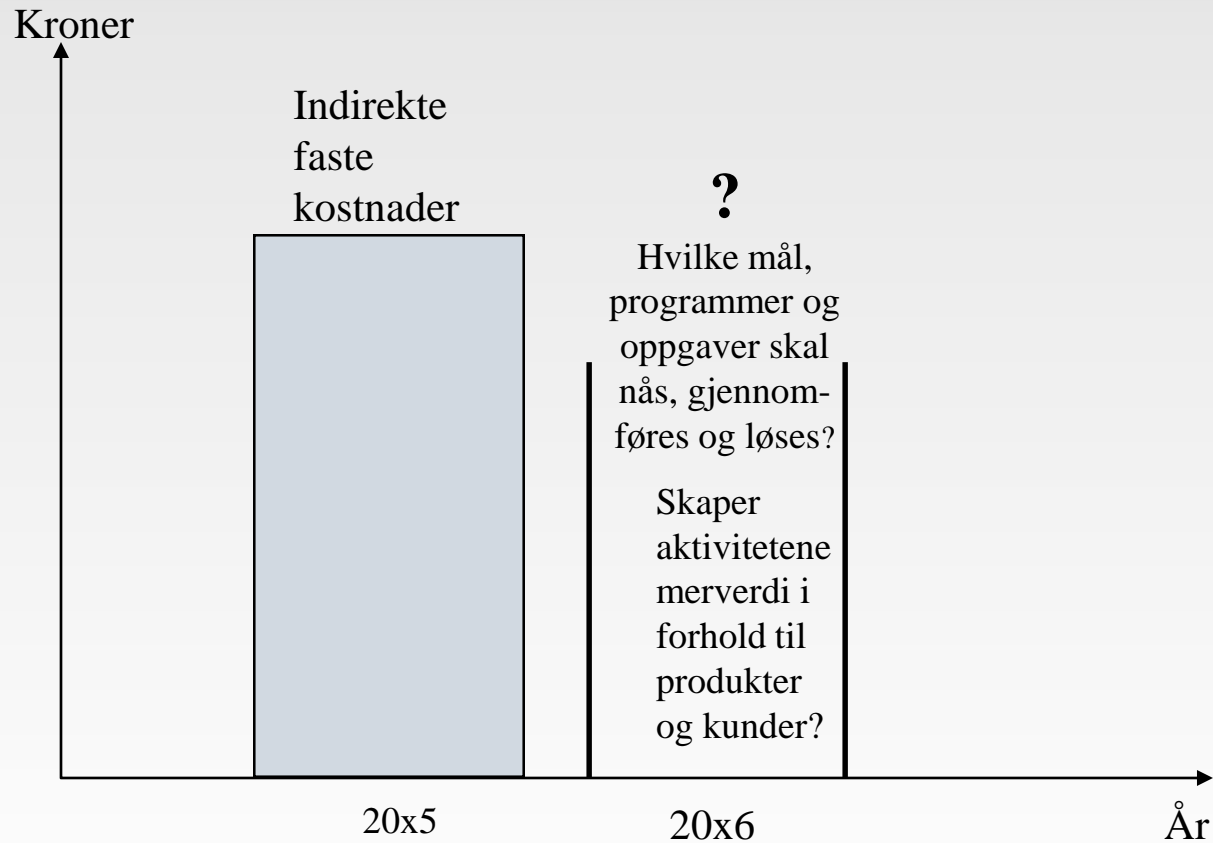
- Flere medarbeidere ansettes
- Nytt utstyr kjøpes
- Lokaler utvides
- Det investeres i nybygg

(= Sprangvise faste kostnader)

Tradisjonell budsjettering av de faste kostnadene



Grunnlaget for budsjettering av de faste kostnadene



Avdelingenes kostnadsbudsjettering må aktiviseres

Hvis ikke, vil

- avdelingene ta for gitt at årets kostnader skal være utgangspunktet for neste års budsjett
- avdelingenes budsjetter frikobles fra virksomhetens totale aktiviteter
- for store ressurser gjøre det vanskelig å motivere til effektivisering senere

Bortsetting av aktiviteter - "outsourcing"

- Hvilke aktiviteter bør vi produsere/gjøre selv, og hvilke aktiviteter kan utføres av eksterne bedrifter?
- Ofte er formålet ved outsourcing
 - kostnadsreduksjoner ved å la eksterne spesialister utføre bestemte aktiviteter
 - Generell effektivisering slik at organisasjonen får fokus på hva den er best til

Periodisering av de faste kostnadene

De faste kostnadene er periodekostnader

- og de fleste påløper uavhengig av antall tilgjengelige arbeidsdager

Det vanlige er å periodisere kostnadene på månedsbasis:

- Årets budsjetterte kostnader : 12

Investeringsbudsjettet

Budsjettet kan vise

- Formålet med investeringen
- Størrelsen
- Lønnsomhetskalkyler
- Likviditetsmessige konsekvenser, herunder finansieringsplan