Modul 6

# Ekonomisk planering

En **budget** uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation, om ekonomiska konsekvenser för en kommande period. En budget är då en kvalificerad gissning på hur det kommande året kommer att se ut.

”Budgetering är en metod för ekonomisk styrning vilken innebär uppställande och användare av budgetar.”

Vision -> Styrning -> Budget

Vill vara största leverantören -> Måste växa med 5 % -> Måste sälja X varor för X kr att uppnå

Strategisk planering – Vad ska vi uppnå?

Taktisk planering – Hur uppnår vi det?

Operativa planering – Bryt ner i mindre moment, vad ska vi göra?

**Budgetens roll**

* Planera
* Samordna – Säljer mer? Måste producera mer!
* Resursallokera – Behövs mer resurser? Nya maskiner? Kompetens på rätt plats!
* Dimensionerna – Dimensionera företagets olika områden!
* Ansvarsfördelning – Respektive ansvarig ska se till att budgeten följs!
* Uppföljning – Följ upp budgeten! Håller vi den?
* Kommunikation – Kommunikation måste ske! Se till att alla vet sin uppgift. Tala ut!
* Medvetenhet – Vi vet vad som händer på alla olika delar i företaget.
* Målsättning – Sätt upp mål för nästa år! Mål för varje del i företaget, delbudgetar!
* Motivation – Målen ska vara rimliga och motiverande. Alla ska känna sig inkluderade!
* Incitamentssystem – Olika former av bonusar. Klarar vi budgeten får vi en bonus!

**Resultatbudget**

* Resultatet för den kommande perioden (intäkter minus kostnader)
* Följer vanligen den externa redovisningens uppställning av resultaträkningen, dock mer specificerad

**Likviditetsbudget**

* Beskriver verksamhetens påverkan på likviditeten (in- och utbetalningar)

**Balansbudget**

* Visar balansräkningen vid periodens ingång och dess utgång givet resultatbudget och likviditetsbudget. (Tillgångar, skulder och eget kapital)

**Resultatbudget** är en bedömning av framtida intäkter och kostnader. Uppställningen följer ofta den externa redovisningens krav. Ofta används bokföringsmässiga grunder. Det kan även baseras på kalkylmässiga grunder, dvs lite hur man vill. Tidsperioden sträcker sig oftast över ett år men kan göra det på kortare tidsperioder. Tex en helårsbudget och flera mindre resultatbudgetar.

**Likviditetsbudget** bedömer framtida in- och utbetalningar (kassaflödet). Dessa handlar ofta om kortare perioder, tex kvartalsvis. Innehåller lämnade krediter och erhållna krediter.

**Budgeterad balansräkning** bedömer företagets förväntade tillgångar och skulder vid en specifik tidpunkt. Hur kommer företagets balansräkning se ut i slutet på nästa år?

Dessa tre budgetar hör ihop. Vad som händer i den ena, har konsekvenser i den andra.

**Huvudbudgetar** bygger i regel på delbudgetar, tex försäkrningsbudget, inköpsbudget, personalbudget och investeringsbudget. Kategoriseringen kan utgå från olika funktioner eller olika avdelningar. **Budgetprocessen** består av ett cirkulärt system. Man tar fram en budget, följer sedan kontinuerligt upp den. I slutet av året gör man en budgetanalys och ser hur det gick. Varför blev det som det blev? Utifrån slutsatserna skriver man då en ny budget för nästa år.

När man **ställer upp en budget** finns det två metoder. Antingen uppbyggnadsmetod där varje del i företaget får ställa upp sina egna delbudgetar. Nedbrytningsmetoden är tvärt om. Företagsledningen ställer upp den stora budgeten, ekonomer får sedan dela upp det i delbudgetar och sedan skicka ner delbudgetarna till varje del där de får granskas. Motivation och engagemang hos medarbetare är högre i uppbyggnadsmetoden då de får vara med och influenserna hur deras budget ser ut. Nedbrytniningsmetoden är dock vanligare. Processen är ofta snabbare och effektivare.

**Budgetuppföljning** är en process där bland annat avvikelsen diskuteras inom organisationen för att bestämma det framtida agerandet.

**Budgetanalys** försöker förklara varför avvikelserna finns. Få budgetar kommer att stämma i verkligheten.

För och nackdelar med budgetar

+ Frigör tid för ledningen

+ Stimulerar planering

+ ”Ventilera attityder”

- Låser tänkandet – Fokus på budget

- Reducerar strävandet – Om man uppnått budgeten, ge upp?

- Uppmuntrar manipulation – ”budgetspel”

**Alternativ till budgetering**

Nollbasbudgetering – Ny budget varje år

Återanvända budget till nästa år

Budgetlösa styrningssystem

# Standardkostnader och avvikelseanalys

Standardkostnaden är hur mycket en produkt kostar, där man tar in utveckling, tillverkning och alla andra indirekta kostnader som uppstått runt produktens tillverkning.

Standardpris \* standardkvantitet = standardkostnad

Syften:

* Underlätta kontroll av ansvarsområden
* Underlätta kalkyleringen
* Underlätta budgeteringen
* Underlätta redovisningen
* Möjliggöra kostnadskontroll och avvikelseanalys
* Underlag för internprissättning

Lön = Standardtid \* standardpris

Material = Standardåtgång \* standardpris

Analys av avvikelser:

* Var har de uppkommit?
* Vilka är orsakerna?
* Hur ska det åtgärdas?
* Vem bär ansvaret?

**Förbrukningsavvikelsen = (Standardpris \* standardkvantitet) – (verkligt pris \* verklig kvantitet)**

Man tar förväntningarna minus de verkliga händelserna för att se avvikelsen.

**(SP-VP) \* VK = Prisavvikelsen**

Ett jobb ska ta 52 timmar med ett pris på 183kr/h

Jobbet tog 51 timmar med ett pris på 184kr/h

(52\*183) – (51\*184) = 132

**(SK-VK) \* SP = Kvantitetsavvikelsen**

(52-51) \* 183 = 183

Alla dessa kan multipliceras med den verkliga volymen (Vv) för att se den hela bilden. Man räknar oftast på hela volymen för att få hela bilden.

**Ex: Boll**



SP = 100kr/kg

SK = 6kr/st

VP = 110 kr/kg

VK = 5 kr/st

Standardkostnad = 600

Standardkostnad = 550

Verklig volym = 200 st

**Förbrukningsavvikelse** = ((SP \* SK) – (VP \* VK)) \* Vv = (600 – 550) \* 200 = 10000 kr

**Prisavvikelse** = ((SP – VP) \* SK) Vv = -10 \* 6 \* 200 = -12000

**Kvantitetsavvikelse** = ((SK – VK) \* SP) \* Vv = ((6 – 5) \* 100) \* 200 = 20000

**Kombinationskomponenten** = -((SP – VK) \* (SK – VK)) \* Vv = -((100 – 110) \* (6 – 5) \* 200 = 2000

# Produktkalkylering

Ett underlag för en prissättning på en produkt.

Marknadsundersökningar kan senare också spela en roll i prissättningen.

Kalkylobjekt kan vara en produkt, tjänst, order, kund, ansvarsområde eller vad som helst. Kalkylsituationer kan vara prissättning, lönsamhetsberäkning, konstandskontroll, val av leverantör eller huruvida man ska behålla eller avveckla en kund.

**Produktkalkyl** är en sammansättning av intäkter och kostnader för ett kalkylobjekt i en kalkylsituation

**Produktkalkylering** är den process i vilken produktkalkylen tas fram

**Produktkalkylsytem** är regler och rutiner för framtagning av produktkalkyler.

**Kalkylsituationen**

* Olika situationer sätter olika krav på produktkalkylen
* Rutinmässiga kalkyler vs icke-rutinmässiga kalkyler
* Det finns inga verktyg eller riktiga produktkostnader/kalkyler
* En produktkalkyl är en modell av verkligheten.

**Bidragskalkylering**

*”Förutse de ekonomiska konsekvenser som olika projekt i företaget medför.”*

*”Vilket alternativ är det lönsammaste alternativet givet företagets kortsiktiga begränsningar.”*

Bidragskalkyl är en sorts resultatkalkyl. Man räknar på intäkter och kostnader. Ekonomiska konsekvenser av förändringar.

Två vanliga modeller

**Totalkalkyl**:

Totala intäkter – totala kostnader = resultat

**Bidragskalkyl**:

Särintäkt – särkostnad =täckningsbidrag (TB)

*Hur ett visst kalkylobjekt presterar*

* Kännetecknas av ofullständig konstandsfördelning
* Resultatansvar (Vem ansvarar för denna särkostnad/särintäkt?)
* Beslutsproblem på kort sikt (Material? Rabatt?)
* Ledig kapacitet (Acceptera order som resulterar i förlust?)
* Trånga sektorer (Flaskhals? Optimera)
* Produktionsinriktning (Vilken produkt är mest lönsam?)
* Endast kostnader som orsakas av kalkylobjektet inkluderas i kalkyleringen
* Särkostnad är en kostnad som tillkommer eller bortfaller för ett visst handlingsalternativ.
* Särkostnader kan vara såväl rörliga som fasta.
* Samkostnad är en kostnad som ej tillkommer eller bortfaller för ett visst beslut.
* Omkostnader (samkostnader) är svåra att rättvist fördela. Fördelningen sker godtyckligt.

När används produktkalkylering?

* När vi vill följa upp specifika enheter av företaget. Tex
  + Per kund
  + Per produkt
  + Per avdelning
  + Per marknad
  + Per individ
  + Per projekt

Totalt täckningsbidrag (TTB) – Samkostnader = Resultat

*Samkostnader är alla kostnader som inte orsakas av kalkylobjekten. Hyror, avskrivningar, tillverkningsomkostnader.*

Särintäkter = Försäljningspriser x antal

Särkostnader (rörliga och fasta) orsakas av ett visst beslut

Samkostnader påverkas ej av ett visst beslut

Täckningsbidrag = särintäkter – särkostnad

Täckningsgrad = räckningsbidrag / särintäkter

Alternativkostnad – Vad väljer vi bort när vi tar detta beslut? Studenters uteblivna lön t ex.

**Periodkalkylering och orderkalkylering**

**Periodkalkylering:**

* Divisionsmetoden
* Ekvivalensmetoden

**Orderkalkylering**:

* Bidragskalkyl med rörliga och fasta särintäkter
* Beräknar kostnaden för ett kalkylobjekt

+ Särintäkter

- rörliga särkostnader

- fasta särkostnader

= Täckningsbidrag

**Divisionsmetoden**

Totala rörliga kostnader / total verksamhetsvolym = rörliga särkostnader per enhet

Ex matolja) *100 000 kr / 2500 liter = 40 kr i rörlig särkostnad per liter*

**Ekvivalensmetoden**

* Låt kalkylobjekten bära sin del av kostnadsmassan

# Resultatplanering

Hur mycket för att break even?

Hur mycket kan vi tappa i försäljning utan att göra förlust?

**Begrepp**

En given kostnadsmassa kan indelas efter olika grunder

* Fördelning – Direkta kostnader och omkostnader
* Beslut/orsakande – Särkostnader och samkostnader
* Verksamhetsvolym – Rörliga- och fasta kostnader

**Rörliga och fasta kostnader**

Fasta kostnader är kostnader som alltid är detsamma, oavsett vilken verksamhetsvolym vi har

Rörliga kostnader ökar i takt med verksamhetsvolymen ökar.

Verkstadsföretag – Antal anställda

Bank – Antal in- och betalningstransaktioner

Försäkringsbolag – Antal försäkringstagare

Restaurang – Antal serverade gäster

Försäljningsbolag – Försäljningsvärde

**Rörlig kostnad**

Total rörlig kostnad \* Verksamhetsvolym = Kostnad/styck

Rörlig kostnad per styck = Total rörlig kostnad \* verksamhetsvolym

**Fast kostnad**

Helt fasta kostnader – på kort sikt är dessa fasta, men te x hyror kan förändras

Halvfasta kostnader är i grunden fasta, men kan under vissa tider vara rörliga

Helt fast kostnad / verksamhetsvolym = **Fast kostnad per styck**

Fast kostnad per styck blir lägre vid stigande volym

Helt fasta kostnader är fasta inom det relevanta området, man kan inte sträcka det för långt

En fast kostnad är bara fast på kort sikt. Förändringar sker.

**Resultatplanering**

* I en resultatplanering studerar man sambandet mellan intäkter, rörliga kostnader, fasta kostnader och verksamhetsvolym.
* Används te x för prissättning, budgetering, marknadsförings- och produktionssammanhang
* Enkel och effektiv

Två huvudvarianter

* Totalanalys
* Bidragsanalys

Antingen algebraiskt eller genom diagram.

Intäkter

Pris per styck \* Verksamhetsvolym = Totala intäkter

**Kostnader**

Rörliga kostnader per styck \* Verksamhetsvolymen = Rörliga kostnader

Rörliga kostnader + Fasta kostnader = Totala kostnader

**Resultat**

* Totala intäkter – totala kostnader = Resultat
* Totala intäkter – rörliga kostnader – fasta kostnader = resultat
* Pris per styck \* verksamhetsvolym – rörliga kostnader per styck \* verksamhetsvolym – fasa kostnader = resultat (?)

**Kritisk punkt** anger vid vilken verksamhetsvolym / intäkter som resultatet blir 0 ”Break even”

**Säkerhetsmarginal** anger hur mycket verksamhetsvolymen / intäkterna kan minsta utan att man gör förlust