

Table of Contents

1. Ekonomistyrning	2
2. Resultatplanering.....	2
2.1 Olika kalkyler:	3
2.2 Kalkylsyften	3
2.3 Kalkylens innehåll.....	3
2.4 Kalkylprinciper.....	3
2.5 K/I-analys	4
2.6 Kostnadsindelning	4
2.7 Break even	4
2.8 Säkerhetsmarginal.....	4
3. Prestationsmätning.....	5
3.1 Icke-finansiella nyckeltal	5
3.2 Finansiella nyckeltal	5
3.3 Finansiell hävstång	5
3.4 Residualresultat	6
3.5 Övriga nyckeltal	6
3.6 Strategikarta	6
3.7 Orsak-verkansamband	7
3.8 Exempel på nyckeltal i olika perspektiv	7
3.9 Benchmarking	7
3.10 Lean production	8
4. Budget	8
4.1 Huvudbudget.....	8
4.2 Delbudget.....	8
4.3 Icke-finansiella budgetar	8
4.4 Krav budget.....	9
4.5 Roll och syfte	9
4.6 Budgetuppställande	9
4.7 Budgetuppföljning	9
4.8 Kritik mot budgetering.....	9
4.9 Budgetmodeller	10
5. Självkostnadskalkyl	10
5.1 Periodkalkyler	11
5.1.1 Divisionskalkyl.....	11
5.1.2 Ekvivalentkalkylering	11
5.1.3 Normalkalkylering	11
5.2 Orderkalkyler	11
5.2.1 Påläggskalkylering	11

1. Ekonomistyrning

Praktiken att konkretisera mål, vision till faktiskt genomförande.

Ekonomistyrningens verktyglåda:

- Formella styrmedel (res. Planering, finansiering, budgetering m.m.)
- Organisationsstruktur
- Mindre formaliserad styrning (kultur, lärande osv.)

Vinstmaximering:

Modellen bygger på att man är högst logisk i val av produkter, man väljer den/de varorna som säljer bäst.

Vissa bryr sig inte om vad man säljer, så länge det är lönsamt.

Satisfiering:

Modellen bygger på mer emotionella resonemang, strävar efter en tillfredsställande vinst i stället för max.

Företagsledningsmodell:

Ledningen i företaget, snarare än ägarna, driver sina egna målbilder i företaget.

2. Resultatplanering

Ta fram information om kostnader, konkurrenter m.m. för att fatta ett genomtänkt beslut för t.ex. prissättning på ny produkt.

Ekonomistyrning

Produktkalkyl – Sammanställning av intäkter och/eller kostnader för ett visst *kalkylobjekt* i en viss *kalkylsituation*

Kalkylobjekt – Vara, tjänst, marknad, kund, order, avdelning, maskin, tillverkningsenhet, ansvarsenhet

Kalkylsituation – prissättning, lönsamhetsberäkning, kostnadskontroll, produktval, produktionsval, tillverknings sätt, verksamhetsvolym

2.1 Olika kalkyler:

Produktkalkyl – utnyttjande av given kapacitet, kortsiktiga konsekvenser, för/efterkalkyl, många olika produktkalkylmodeller

Kalkyler för framtida produkter –

Investeringskalkyler – Långsiktiga konsekvenser (hänsyn måste tas till pengars värde / inflation m.m.), investeringskalkylmetoder av olika slag.

2.2 Kalkylsyften

Kostnadskontroll – typer av kostnader, storlek och förändring, orsaker till avvikelser

Process-produktval – sortimentsval, utnyttja resurser optimalt, tillverka själv eller köpa utifrån

Prissättning – kostnadsanpassning (target costing), prisdifferentiering (grundpris + ev. tillägg på produkten)

Produktstyrning – rationalisering (nya investeringar för att få ner kostnader)

2.3 Kalkylens innehåll

Kalkylmodell bygger på teori och generella principer och är en avbild av företagets produktionsprocess (dess aktiviteter, resursförbrukning).

För att ge en rättvisande bild ska kalkylen innehålla alla intäkter och kostnader som påverkas av handlingsalternativen.

Den bör utelämnas alla intäkter och kostnader som inte påverkas av handlingsalternativen. "Sunk costs" ska inte tas med.

Sunk Cost – Kostnad som redan har uppstått och som inte kan återfås (resurser som är kastade i sjön)

2.4 Kalkylprinciper

- *Kausalitetsprincipen* – Rätt intäkt och kostnad till kalkylobjektet. Produkterna ska bära de kostnader de förorsakar
- *Väsentlighetsprincipen* – Koncentrera sig på att de viktigaste, största kostnaderna fördelas korrekt
- *Hanterbarhetsprincipen* – Onödig precision ger onödiga kalkyleringskostnad. Mät- och kalkylsystemet får inte kosta mer än den nytta det ger
- *Situationsberoendepincipen* – Kalkylens utformning beror på vad den ska användas till
- *Kapacitetsbevarandepincipen* – Kostnaden ska täcka in återanskaffning av den förbrukade resursen
- *Genomsnittsprincipen* – Om priset på resursen kan variera slumpmässigt mellan olika produktionsstillfällen så används genomsnittspris

2.5 K/I-analys

Utgår från diskussioner och samband mellan intäkter, fasta och rörliga kostnader samt volym

Beräknar hur organisationens resultat utvecklas vid olika volymer och strategier för kostnadsstruktur

Relevant vid beslut om bl.a. produktionsvolym, prissättning, marknadsföring, budgetering

Två typer av analyser:

Totalanalys

Bidragsanalys

2.6 Kostnadsindelning

En kostnad är fast eller rörlig beroende på om den förändras med verksamhetsvolymen eller ej.

Rörliga kostnader – förändras när organisationen ökar eller minskar verksamhetsvolymen

Fasta kostnader – är oförändrad vid volymförändringar

Rörliga kostnader

Proportionellt rörliga – varierar proportionerligt med den förändrade volymen ex. materialkostnader

Progressivt – förändras i högre takt än ex. resurser som blir dyrare ju högre efterfrågan är på ett begränsat utbud

Degressivt – lägre per enhet ju högre volym verksamheten har ex. volymrabatter

Fasta kostnader

Tidsperspektiv – i ett mycket långt tidsperspektiv skulle det kunna hävas att alla fasta kostnader är mer eller mindre rörliga

Volymintervall- Vissa kostnader är fasta inom ett visst volymintervall

Kostnader som ökar språngvis kallas halvfasta kostnader

2.7 Break even

Kritisk punkt – Punkten där kostnaderna är lika stora som intäkterna

Kritisk volym = $\text{Pris} \cdot X = (\text{RK} \cdot X) + \text{FK}$

Kritisk omsättning = Kritisk volym * pris per styck

2.8 Säkerhetsmarginal

Den buffert som organisationen har mellan aktuell och kritisk volym/intäkt

Säkerhetsmarginal (Volym) = Aktuell volym – kritisk volym

Säkerhetsmarginal (Intäkt) = $\text{Pris} \cdot \text{faktisk volym} - \text{pris} \cdot \text{kritisk volym}$

Resultat = $I - \text{RK} - \text{FK}$

3. Prestationsmätning

3.1 Icke-finansiella nyckeltal

Kunder, Personal, Tid, Produktivitet, Kvalitet, Miljö, Leverantörer, Samhälle

Exempel:

Kundtillfredsställelse (index) 1–5

Andel nya kunder

Andel nya kunder = $\text{Antal nya kunder} / \text{total antal kunder}$

Utbildning

Andel utbildningskostnader av total kostnad = $\text{Total utbildningskostnad} / \text{total kostnad}$

Produktivitet

Produktivitet = $\text{Kvantitet utflöde} / \text{kvantitet inflöde}$

Beläggningsgrad = $\text{Antal debiterade timmar} / \text{Antal arbetade timmar}$

Kvalitet

Andel klagomål per restauranggäst = $\text{Antal klagomål} / \text{antal restauranggäst}$

3.2 Finansiella nyckeltal

Lönsamhet = $\text{Resultat} / \text{kapital}$

$R_t = \text{EBT} / \text{totalt kapital}$

eller = $\text{Rörelsekapital} / \text{totalt kapital}$

$R_{\text{syss}} = \text{Rörelseresultat} + \text{finansiella intäkter} / \text{sysselsatt kapital}$

DuPont formeln:

Visar vilka faktorer som påverkar räntabilitet på totalt kapital eller sysselsatt kapital

Vinstmarginal = $(\text{Res. E. fin} + \text{fin. Kostnader}) / \text{omsättning}$

Kapitalomsättningshastighet = $\text{Omsättning} / \text{totalt kapital}$

$R_t = \text{Vinstmarginal} * \text{kapitalomsättningshastighet}$

$R_t = (\text{Res. E. fin} + \text{fin. Kostnader}) / \text{omsättning} * \text{Omsättning} / \text{totalt kapital}$

$R_e = \text{Res. E. fin} / \text{eget kapital}$

3.3 Finansiell hävstång

Visar sambandet mellan räntabilitet på eget kapital, Räntabilitet på totalt kapital, genomsnittlig låneränta och skuldsättningsgrad

Om avkastningen på totalt kapital är högre än den genomsnittliga låneräntan (skuldräntan) har en hög skuldsättningsgrad en positiv påverkan på avkastningen på det egna kapitalet. Men det är naturligtvis riskabelt med en hög skuldsättningsgrad

$R_e = R_t + (R_t - R_s) * S/E$

Skuldsättningsgrad = $\text{Skulder} / \text{Eget kapital}$

Ekonomistyrning

Genomsnittlig låneränta(RS) = Finansiella kostnader / skulder

Förräntningsmarginal = $R_t - R_s$

3.4 Residualresultat

Kapital – det kapital som kräver ränta

Kalkylränta – genomsnittligt krav från ägare och långgivare

Uttrycks i absoluta tal, både positivt och negativt

Ett positivt resultat visar att företaget har lyckats generera ett resultat som överstiger kapitalkostnaden

Residualresultat = Resultat – (Kapital * kalkylmässig ränta)

Resultat = res. E. fin + finansiella kostnader

Kalkylmässig ränta = $\frac{\text{Eget kapital} * \text{räntesats} + \text{skulder} * \text{räntesats}}{\text{Eget kapital} + \text{skulder}}$

Exempel: $\frac{EK}{(EK+S)} * \text{Räntesats} - \frac{\text{Långfristiga skulder} + \text{kortfristiga}}{(EK+S)} * \text{Räntesats}$

$5000/13000 * 8\% - (7500+500) / 13000 * 6\%$

$5000/13000 = 38.46\%$

$38.46\% * 8\% = 3.07\% <- \text{Kalkylmässig ränta på eget kapital}$

$(7500+500)/13000 = 61.53\%$

$61.53\% * 6\% = 3.69\%$

$3.69\% + 3.07\% = 6.76\%$

$(800+500) - 13000 * 6.76\% = 421 <\text{valutaenhet}>$

3.5 Övriga nyckeltal

Belåningsgrad = räntebärande skulder / eget kapital

Balanslikviditet = Omsättningstillgångar / kortfristiga skulder

Kassalikviditet = $(\text{Omsättningstillgångar} - \text{Varulager}) / \text{kortfristiga skulder}$

Rörelsekapital (WC) = Omsättningstillgångar – Kortfristiga skulder

Kassaflöde per omsatt krona = Kassaflöde / Omsättning

CapEx = PP&E (nuvarande) – PP&E (förra året) + Årets avskrivningar

PP&E – Materiella anläggningstillgångar

3.6 Strategikarta

Syfte – Beskriva strategisk logik, affärsmodell och antaganden. Ge överblick över de viktigaste faktorerna för framgång. Berätta historien om vårt framgångsrecept. Dokumentera

Mått – Få mått med regelbunden användning för att förstå verksamheten. 15-20 mått i styrkortet ska beskriva hela verksamheten

Dialog – Skapar delaktighet, engagemang och kreativitet. Kraftansamling på det viktigaste.

Utveckla/anpassa strategier. Bättre förstå samband i strategikartan. Mål – utfall – uppföljning – åtgärder

3.7 Orsak-verkansamband

- Hur ska relevanta mål (och mått) väljas?
- **Synsätt** = Företagets strategi ses som en uppsättning hypoteser om orsak och verkan
- Målen ska länkas samman i orsak-verkankedjor...
...som i slutändan leder till uppfyllandet av finansiellt/-a mål
- Om A inträffar leder det till B
- Om B inträffar leder det till C
- Om C inträffar leder det till D osv.

Exempel:

Om medarbetarnas produkt- och tjänstekunskap ökar, leder det till en stigande effektivitet i försäljningssituationer

Om effektiviteten i försäljningssituationer förhöjs, leder det till en förhöjd kundtillfredsställelse

Om kundtillfredsställelse förhöjs, leder det till en stigande försäljning

Om Kundförsäljningen stiger, leder det till en stigande lönsamhet

3.8 Exempel på nyckeltal i olika perspektiv

Kundperspektiv

Marknadsandel = Företagets totala omsättning / total omsättning på marknaden

Återköpsgrad = Antal kunder som gör minst ett återkommande köp / totalt antal kunder

Nöjdhetsgrad = Totalt antal erhållna poäng (utifrån frågor om nöjdhet) / maximalt antal poäng

Reklamationsgrad = Antal reklamerade varor/tjänster / Totalt antal sålda varor/tjänster (Kvalitet)

Utvecklings- och medarbetarperspektiv

Personalomsättning = Antal medarbetare som lämnat organisationen / totalt antal medarbetare

Könsfördelning = Antal medarbetare av ett visst kön / totalt antal medarbetare (jämnställdhet)

Kompetensutveckling = Totalt antal kompetensutvecklingsdagar / totalt antal medarbetare

Kunskapsspridning = Antal andra medarbetare som får del av kunskap från kompetensutvecklingsinsats

Processperspektiv

Kapacitetsutnyttjande = Faktisk resursanvändning / Total möjlig resursanvändning

Debiteringsgrad = Antal debiterbara timmar / Totalt antal avlönade arbetstimmar (Kapacitetsutnyttj.)

Produktivitet = Kvantitet av prestation / Kvalitet av resurser (Genomströmning)

Genomsnittlig produktionstid = Antal producerade varor / tidsåtgång (Genomströmning)

Kassationsgrad = Totalt antal kasserade varor / totalt antal varor (Kvalitet)

Reklamationsgrad = Antal reklamerade varor / totalt antal varor (Kvalitet)

3.9 Benchmarking

Handlar om att jämföra

Ekonomistyrning

Konkurrentbaserad – Nyckeltal, Samarbete

Funktionsbaserad – Inom och utom branschen, funktioner/processer, nyckeltal

Intern – Skapa intern konkurrens, rankingslistor, nyckeltal

3.10 Lean production

Öka kundnöjdheten genom förbättrad kvalitet

Nyckeltal – Icke-finansiella, ledtider, kundnytta, minskad resursförbrukning

Ständiga förbättringar – Medarbetarstyrda, beakta kunden

Rätt process ger rätt resultat – Reagera på dagliga förändringar, jämna ut arbetsbelastning, rätt kvalitet, ständiga förbättringar o teknik som stödjer medarbetare

4. Budget

4.1 Huvudbudget

Resultatbudget – Framtida resultaträkning

Likviditetsbudget – Framtida kassaflöde

Budgeterad balansräkning – Framtida balansräkning

Vissa organisationer mäter olika mer eller mindre. Andra mäter alla.

Likviditets- och resultatbudget beskriver företagets överlevnad under en snar framtid, medans budgeterad balansräkning mäter på längre sikt.

4.2 Delbudget

Resultatbudgeten bryts ned till olika;

Avdelningar – Preciserar chefers ekonomiska ansvar

Funktioner – t.ex. personalbudget, kapitalkostnad, investeringar

Aktiviteter – Ger bättre underlag för kalkylering

Projekt – Viktigare att dela in i delprojekt än i perioder

Ansvarsprincipen – Det ska inte finnas någon försäljning/resursförbrukning som inte kan hänföras till någon persons, chefs, ansvar

Påverkberhetsprincipen – Ingen person ska göras ansvarig för resursförbrukning som han/hon inte kan påverka

^ Kompromisser och undantag, ex. Ansvar för att reagera på sådant man inte kan påverka. Påverkan bara indirekt

4.3 Icke-finansiella budgetar

Budgetar behöver inte uttryckas i monetära termer.

Personalbudgetar – Uttryckt i timmar, rekryteringsbehov, kompetensutveckling

Ekonomistyrning

Främst operativ nivå – Våldigt nära liggande i tid

4.4 Krav budget

Inget lagkrav för företag

För offentlig sektor måste nyttan vara större än kostnaderna för budgeteringen. Man får inte budgetera för att gå minus.

4.5 Roll och syfte

Planering	Delegering
Resultatprognos	Åtagande
Dimensionering	Ansvar
Resurstilldelning	Motivation
Samordning	Incitamentssystem
Kontroll	Kommunikation

Vänster och höger sida korrelerar med varandra.

4.6 Budgetuppställande

Uppbyggnad – Ramar/mål sätts uppifrån, lokala planer/delbudgetar skickas sedan upp till totalbudget

Nedbrytning – Total budget skickas ner till delbudgetarna

4.7 Budgetuppföljning

Budgeterade värden ställs mot utfall

Avvikelse = Budgeterat värde – utfall

Underlag för nästa
Analysera avvikelser för åtgärder
Vem är ansvarig för avvikelsen
Information och diskussionsunderlag
Grund för belöningssystem, uppföljning av ansvarsområde

Syften med uppföljning

4.8 Kritik mot budgetering

Bygger på förenklade och osäkra prognoser

Kräver detaljerade data som snabbt blir irrelevanta

Skapar låsningar

Arbetsamt, tidskrävande och kostsamt

Processer, aktiviteter ej naturligen årsbundna

Planeringsprocessen som sker en gång om året håller inte i en föränderlig värld

Anslagstänkande

Avdelningstänkande

4.9 Budgetmodeller

Fast budget – ändras inte

Rörlig budget - volymförändringar

Flexibel budget – förändringar i flera variabler

Reviderad budget – ändras när man vill

Rullande budget – ex. när kvartal 1 år 1 har gått, budgeterar man för kvartal 1 år 2 osv.

Nollbasbudgetering – börjar om från noll

Ändamålsbudgetering

Programbudgetering

Aktivitetsbudgetering

4.9.1 Hur beräknas beloppen?

I stegordning

Beräkning av inkomst = Volym * Fsg pris

Volym erhålls från resultatplanering

Vilken resursanskaffning behövs – utgift

Resultatbudget	Likviditetsbudget	Balansbudget
Hur mycket leverans ger intäkt	Kredittider Ger inbetalningar Inbetalningar för fordringar för tidigare perioder	Utgående fordringar Vad blir inte inbetalt
Hur mycket av resurserna förbrukas	Kredittider Ger utbetalningar Utbetalningar för skulder för tidigare perioder	Hur mycket av resurserna finns kvar – tillgång/varulager

I stegordning

5. Självkostnadskalkyl

Kort sikt (kommande året)

Fullständig kostnadsfördelning – Alla kostnader tas med i beräkningar.

Tidsdimension – Jämförelse av för- och efterkalkyl.

Intäkter för vara ska överstiga självkostnaden för att ett överskott ska genereras.

Självkostnad = Summan av samtliga kostnader för en vara till dess att den är levererad och betald.

5.1 Periodkalkyler

När våra produkter är identiska. Kalkylen görs för produkten i sig. Exempelvis storskalig produktion, rutinartade tjänster. *När Kalkylobjekten är lika resurskrävande.*

5.1.1 Divisionskalkyl

Användbart när produktionsvolymen och varans innehåll är likartad mellan perioder.

Samtliga kostnader för given period summeras och relateras till periodens produktionsvolym.

Självkostnad per enhet = Totala kostnader för perioden / Total produktionsvolym för perioden

eller

Självkostnad per enhet = Direkt kostnad per enhet + Totala indirekta kostnader för perioden / total produktionsvolym för perioden.

5.1.2 Ekvivalentkalkylering

Användbart när vi säljer likartade varor som förbrukar likadana resurser men material- eller tidsåtgång varierar. Ex. likadana stolar men olika storlekar, likadana tröjor i olika storlekar osv.

Självkostnad = totala kostnader / totala ekvivalentmängden * ekvivalenttal

Ekvivalentmängd = Ekvivalenttal * Producerad volym

Total ekvivalentmängd = Ekvivalentmängd för produkt A + Produkt B osv.

5.1.3 Normalkalkylering

Användbart när produktionsvolymen varierar mycket över tid.

Självkostnad per enhet = rörlig kostnad / verklig volym + fast kostnad / normal volym

Verkligen volym – Hur många produkter vi faktiskt sålt under perioden

Normal volym – Hur många produkter vi initialt beräknat att vi ska sälja under perioden

5.1.4 Över- och underteckning

Övertäckning - När verklig volym överstiger normal volym. Utnyttjandegraden överstiger 100%. Den verkliga fasta kostnaden per styck är lägre än kostnaden beräknad i normalkalkylen eftersom den verkliga volymen är högre än den normala.

Underteckning – När verklig volym är mindre än normalvolym. Fasta kostnader täcks inte fullt ut. Resurser som varit tänkta att skapa vinst behöver i stället läggas på kostnadstäckning.

5.2 Orderkalkyler

När våra produkter är unika. Kalkyl för en specifik kund eller en order. Exempelvis uppdrag på en konsultfirma. "Kalkylobjekten väsentligt skiljer sig åt när det gäller resursförbrukning. Behöver ej vara "order", kan även utföras för en tidsperiod.

5.2.1 Påläggskalkylering

Teknik för hur omkostnaderna ska fördelas på de olika kalkylobjekten. Omkostnaderna delas först ut på olika kostnadsområden och sedan delas ut på enskilda kalkylobjekt. De direkta kostnaderna läggs direkt på kalkylobjektet, medan omkostnaderna fördelas med hjälp av fördelningsnycklar.

Ekonomistyrning

Fördelningsnycklar – Direkta kostnader eller andra storheter såsom vikt och tid.

Fördelningsnyckeln fungerar så länge det finns en idé om att fördelningsnyckeln utgör ett kausalt samband mellan de indirekta kostnaderna och det enskilda kalkylobjektet.

Steg 1 – **Påläggssats** = Total omkostnad / total mängd i fördelningsnyckeln

Steg 2 – **Pålägg per kalkylobjekt** = Fördelningsnyckel per kalkylobjekt * Påläggssats