

# Budsjettguiden



**Budsjettering er for de fleste et "must": Her simulerer du hva du tror vil skje med foretaket ditt i året som kommer, og hva dette økonomisk sett vil føre til. Vil du tjene penger - eller tape? Budsjettsimuleringer kan også gi deg noen a-ha opplevelser: Hvordan vil likviditeten din endres om du for eksempel korter ned kredittiden din fra 30 til 15 dager? Noen vil kunne sette opp budsjett selv. Er du usikker, bør du få din regnskapsfører til å hjelpe deg.**

Et budsjett kalles ofte et forhåndsregnskap. Det skal inneholde de forventede eller planlagte tallene for foretakets økonomi i neste periode.

Ingen foretak klarer seg uten planlegging. Man setter seg mål ved virksomheten og planlegger for å nå disse målene. Budsjettene er resultatet av denne planleggingen. Å drive virksomhet av noe omfang uten et godt budsjett er som å prøve å seile til Amerika – uten kart og kompass. Det kan selvsagt gå bra. Columbus klarte seg på et vis, selv om han jo egentlig skulle til India! Men det kan også gå aldeles galt.

For å kunne planlegge neste års virksomhet, trenger man en del informasjon. For etablerte foretak vil det være praktisk å bruke fjorårets regnskap som grunnlag. For ett nystartet foretak er utfordringen noe større.

Innhold i denne guiden:

Fallgruver uten budsjett .....	2
Typiske budsjettfeil .....	2
Resultat- og likviditets-budsjett .....	2
Eksempel på et resultatbudsjett .....	3
Eksempel på et likviditetsbudsjett .....	4
Kalkulasjon .....	5
Eksempel på Bidragskalkyle .....	5
Salget .....	6
Kostnader .....	6
Periodiske budsjetter .....	6
Går det godt eller dårlig? .....	8

## **Fallgruver uten budsjett**

Her er noen eksempler på hva manglende budsjettering kan forårsake:

- Sviktende lønnsomhet i foretaket, samt at årsaken til dette oppdages for sent.
- Leveringsvanskeligheter eller unødig lageroppbygging som følge av manglende planlegging og styring av salg, innkjøp og produksjon.
- Manglende oversikt over konsekvensene av planlagte investeringer.
- Foretaket kommer meget lett i akutte, uforutsette likviditetsvansker. Den blir ikke klar over kapitalbehovet før behovet plutselig oppstår (det er ikke entydig sammenheng mellom resultat og likviditet).
- Skjev finansiering av foretaket: Akutte kapitalbehov eller investeringer finansieres ved tilførsel av kortsiktig og kostbar fremmedkapital.

## **Typiske budsjettfeil**

Et budsjett må være realistisk. Her bommer en del. Bevisst eller ubevisst "glemmer" man viktige forhold, slik at resultatet blir mer ønsketenkning enn nøktern realisme.

Her er noen eksempler på typiske feil ved budsjetteringsarbeidet:

- Budsjettene har en tendens til å være for optimistiske. For høye inntekter og for lave kostnader. (Et godt råd er å gjøre det motsatte: Vær meget nøktern mht. inntektssiden og overdriv gjerne kostnadssiden).
- Viktige resultatelement som renter, avskrivninger, tap på krav mv. har en tendens til å bli glemt.
- Nødvendige reinvesteringer for å opprettholde samme aktivitetsnivå glemmes ofte.
- Man utelater å foreta investeringsanalyse før investeringene foretas.

## **Resultat- og likviditets-budsjett**

Budsjettering handler i hovedsak om to budsjetter: Resultat- og likviditets-budsjett

*Resultatbudsjettet* forteller om inntekter og kostnader, og i hvilken grad selskapet forventes å gå med overskudd eller underskudd. Det er med andre ord en oppstilling over forventede inntekter og forventede kostnader i perioden.

I et resultatbudsjett ønsker vi å få frem et resultat som er riktigst mulig for verdiskapingen for den perioden vi måler (normalt ett år).

*Likviditetsbudsjettet* forteller om du har penger på konto til å betale løpende utgifter.

Her skal vi budsjettere når pengene går ut og når de kommer inn. I et likviditetsbudsjett ønsker vi å få kontroll over innbetalinger og utbetalinger i den perioden vi måler. Det er altså pengestrømmen vi ser på.

I tillegg kan det være lurt å utarbeide noen hjelpebudsjetter (kalkulasjon, salgsbudsjett mv.) før resultatbudsjett og likviditetsbudsjett lages (se nedenfor).

Forrige års regnskap kan være et bra utgangspunkt for neste års budsjett.

## Eksempel på et resultatbudsjett

Det presiseres at dokumentet er av generell art og at teksten må tilpasses den enkeltes virksomhet.

### Eksempel på RESULTATBUDSJETT for Bedriften AS

	<b>Budsjett 2006</b>
<b>INNTEKTER (jfr. salgsbudsjett/kalkyler)</b>	1 927 000
<b>Sum Driftsinntekter</b>	<b>1 927 000</b>
<b>Variable kostnader:</b>	
Materialer	80 000
Andre kostnader	16 350
<b>Sum Variable kostnader</b>	<b>96 350</b>
<b>DEKNINGSBIDRAG</b>	<b>1 830 650</b>
<b>Indirekte kostnader:</b>	
Lønn, inkl sosiale kostn. (feriepenger +arb.g.avgift)	1 100 000
Leie av lokaler	72 000
Regnskap	30 000
Reisekostnader	12 000
Kurs	15 000
Kontorutstyr-/kontorrekvisita	115 000
Telefon/fax/porto	50 000
Strøm	18 000
Markedsføring	110 000
Forsikringer	15 000
Revisjon	20 000
Andre driftskostnader	12 000
Renhold	60 000
Kommunale avgifter	4 000
<b>Sum indirekte kostnader</b>	<b>1 633 000</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>197 650</b>
Renteinntekter	10 000
Rentekostnader	48 000
<b>Netto finanskostnader</b>	<b>38 000</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>159 650</b>

### Eksempel på et likviditetsbudsjett

LIKVIDITETSBUDSJETT (i 1000 kroner) Det presiseres at dokumentet er av generell art og at teksten må tilpasses den enkeltes virksomhet.

	Kilder	Jan	Feb	Mars	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
Innbetalinger på salg	Salgsbudsjett												
Andre innbetalinger													
<b>SUM INNBETALINGER</b>													
Vareleverandører	Innkjøpsbudsjett												
Lønninger	Lønnsbudsjett												
Feriepenger	Lønnsbudsjett												
Skattetrekk	Lønnsbudsjett												
Arbeidsgiveravgift	Lønnsbudsjett												
Husleie													
Elektr./varme													
Porto/telefon													
Reiser													
Markedsføring/ Reklame													
Forsikringer													
Diverse utbetalinger													
Forsikringer													
Merverdiavgift													
Forskuddsskatt													
Investeringer	Invest.budsjett												
Avdrag lån og renter	Avdr.budsjett												
<b>SUM UTBETALINGER</b>													
Likviditetsbeholdning ved mnd.begynnelse													
Likviditetsendring													
Likviditetsbeholdning ved månedens slutt													



## Budsjetteringen

Ta utgangspunkt i din forretningsplan og eventuelt forrige års regnskap. Arbeid deg gjennom regnskapet, konto for konto. Se også kontoplan i [Regnskapsguiden](#).

## Kalkulasjon

Budsjetteringsarbeidet starter ofte med en kalkulasjon. Å kalkulere vil si å beregne pris og kostnader knyttet til en bestemt produksjonsenhet, slik at du holder kontroll med at du tjener penger på aktiviteten. Har du flere produkt/varer/tjenester i din portefølje lager du én kalkyle for hver enhet. Det er flere måter å lage en kalkyle på, men det mest vanlige er bidragsmetoden.

Utfordringen er å finne ut hvilke kostnader som skal knyttes direkte opp mot hvert produkt. For enkelte bransjer er dette en grei jobb, mens det for andre vil være mer innviklet.

### Eksempel på Bidragskalkyle

Vi forutsetter her at du skal etablere bedriften Møbelfabrikken AS. Bedriften skal kun produsere et produkt og det er et kjøkkenbord.

For å utarbeide dekningsbidragskalkyle har vi tatt noen forutsetninger om forventet salgspris, produksjonstid etc. Forutsetningene finner du i tabell 1.

Dekningsbidragskalkylen i tabell 2 viser en kalkyle pr. produkt. Vi ser at med en forventet salgspris på kr 2.500,- og variable kostnader på tilsammen kr 1.900,-, så oppnår man et dekningsbidrag på kr 600,-. Som vi har nevnt tidligere vil dermed bedriften for hvert produkt som selges (ikke produseres) ha kr 600,- til dekning av faste kostnader (FK) og resultat (fortjeneste).

Vi ser også at dekningsgraden (DG) på produktet er 24%, som betyr at for hver kroner vi selger så har vi 24 ører igjen til dekning av FK og resultat.

#### Forutsetninger (tabell 1)

Salgspris (kroner pr stk)	2.500
Produksjonstid (timer)	10
Lønnskostnad pr time (inkl sosiale kostnader)	130
Materialforbruk (kroner pr stk)	500
Andre variable kostnader (kroner pr stk)	100

#### Dekningsbidragskalkyle (tabell 2)

+	Salgsinntekter (alle tall i kroner)	2.500
-	Produksjonslønn	1.300
-	Materialforbruk	500
-	Andre variable kostnader	100
=	Dekningsbidrag	600
	Dekningsgrad	24 %

## **Salget**

Når kalkulasjonen er utført kan du sette opp et salgsbudsjett. Hvis du er nyetablert eller ny aktør i markedet, bør du ta i betraktning at det gjerne tar noe lengre tid enn man tror for å komme opp i forventede salgsvolum. Man kan alltid håpe, men i budsjettsammenheng bør man først og fremst være realistisk.

## **Kostnader**

I arbeidet med kalkulasjonen har du fått en grei oversikt over variable kostnader.

Du må nå budsjettere de faste kostnadene. Her tar du hensyn til avtaler og forpliktelser som selskapet har inngått, samt de aktiviteter du for øvrig har tenkt å iverksette i den perioden du budsjetterer for.

Har du flere ansatte kan det være lurt å sette opp et eget lønnsbudsjett. Skal du investere i kommende periode, setter du opp et investeringsbudsjett.

### **Variable kostnader**

Disse kan ha flere navn. Noen bruker dette om direkte kostnader. Driver du en butikk eller med annen handel bruker du kanskje begrepet vareforbruk eller i en produksjonssammenheng materialforbruk. Forståelsen av variable kostnader er den samme, dette er kostnader som varierer med omsetningen/produksjonen/salget.

Eksempel:

- Bilens bensin forbruk avhenger av hvor langt en kjører.
- Ditt forbruk av frimerker avhenger av hvor mange brev du skal sende.
- Bakeren forbruk av mel avhenger av hvor mange boller som skal selges
- Konsulenten som skrev dette har ingen variable kostnader siden han får samme lønn uansett hvor mye som blir skrevet.

### **Faste kostnader**

Disse kan også gå under betegnelsen indirekte kostnader eller kapasitetskostnader. Faste kostnader vil også være variable over tid, men defineres likevel som faste i denne sammenhengen.

I motsetning til de variable kostnadene varierer ikke de faste kostnadene med omsetningen/produksjonen.

## **Periodiske budsjetter**

For å benytte budsjettet som et styringsverktøy gjennom året, bør man splitte opp budsjettet i perioder. Her fordeler du inntekter og kostnader for hver måned. Ta hensyn til sesongvariasjoner og beregn salg og varekjøp måned for måned.

Påvirker sesongvariasjonene lønnskostnadene eller andre variable kostnader? Tenk grundig gjennom alle kostnader før du fordeler disse på hver måned.



## Likviditet – innbetalinger og utbetalinger

Et likviditetsbudsjett forteller om du har "pæng på bok" til å betale dine kostnader. Et gjennomarbeidet likviditetsbudsjett vil også kunne avsløre unødig kapitalbinding og dårlig finansiering.

Vær klar over at kostnader og inntekter i regnskapssammenheng *ikke* er det samme som utbetalinger og innbetalinger:

Hvis du *kjøper* utstyr som koster kroner 15.000 eller mer og det har en levetid på minst tre år, regnes dette som en investering (anleggsmiddel). Kjøpet betales i sin helhet ved anskaffelse. Du får dermed én utbetaling. Men du kan ikke kostnadsføre hele beløpet i resultatregnskapet. Kostnadene fordeles over flere år, i henhold til avskrivningsregler. Utstyret skal jo være i flere år, og er med på verdiskapningen i foretaket i flere år.

Kjøper du derimot utstyr som ikke klassifiseres som anleggsmiddel, kostnadsføres dette med en gang.

Handler du hos en leverandør med kredittid, vil du først betale utstyret opp til en måned etter kjøpet.

Det samme gjelder når du skal *selge* varer. Har du gitt kundene en kredittid på 14 dager, vil det si at pengene ikke kommer inn før 14 dager etter salget.

*Varekjøp* blir betraktet som en *kostnad* i det øyeblikket du mottar varene. Som nevnt ovenfor kan det kanskje ta 30 dager før du *betaler* varene. Inntil de er solgt er de en *eiendel* som ligger på lager.

Det er dyrt å ha varelager. Pengene er da bundet opp og er allerede belastet likviditetsbudsjettet. Du får ikke noen effekt i resultatbudsjettet før varene er solgt.

Noen kostnader må fordeles mellom ulike *perioder*. Dersom du for eksempel har en husleieavtale hvor du betaler forskuddsvis for ett år fra 1. juli til 30. juni, vil halvparten av denne husleien måtte forskyves som kostnad til "neste år". Likviditeten er imidlertid belastet dette året

*Merverdiavgift* vil normalt ikke påvirke resultatregnskapet. Merverdiavgift vil være inkludert i alle fakturaer vi får fra våre leverandører og i alle fakturaer vi sender ut til våre kunder. Den vil være en vesentlig del av pengestrømmen og dermed ha betydning for likviditeten. Mindre foretak kan søke sitt skattekontor om å få betale merverdiavgift én gang pr år. Ved betaling i mars må det selvsagt være nok midler til å betale avgiften til staten.

Med utgangspunkt i disse punktene fordeler du inntekter og utgifter i likviditetsbudsjettet. På den måten får du en god oversikt over om det er penger nok på konto til at du til enhver tid kan betale dine forpliktelser.



## **Budsjettsimulering**

Med et gjennomarbeidet likviditetsbudsjett har du et glimrende utgangspunkt for å vurdere effekten av nyinvestering og ny finansiering.

Budsjettet gir deg mulighet til "å leke foretak" på papiret:

- Hva om bruttofortjenesten bedres med en prosent?
- Hva om kredittiden reduseres med 10 dager?
- Hva om vi innløser kassakreditten og tar opp et langsiktig pantelån?
- Hva skjer hvis vi bygger opp eller reduserer varelageret?

Dette er en interessant og kjempeviktig øvelse som du kan gjøre alene eller sammen med ditt regnskapsbyrå eller din revisor. Du vil bli forbauset over hvor store utslag det kan bli av tilsynelatende små og enkle tiltak. En erfaren budsjettbruker vil kunne gi deg mange innspill for å øke lønnsomheten og gjøre økonomien mer romslig.

## **Går det godt eller dårlig?**

Siste trinnet i budsjettarbeidet er, gjennom hele året, å kontrollere realiserte regnskapstall opp mot budsjett. De fleste regnskapsprogram vil kunne presentere regnskapstall og sammenlignbare budsjettall i en og samme rapport.

Når du kontrollerer hvordan inntekter og utgifter ligger an i forhold til budsjett, vil du se om foretaket går godt eller dårlig i forhold til de målene du satte deg.

Du vil tidlig kunne konstatere eventuelle avvik i forhold til budsjettet. Enkelte avvik er akseptable. Dersom du sliter med inntjening, krever ethvert budsjettavvik en korleksjon av kursen. Korriger kursen mens du enda har styrefart! Kanskje må du tilbake til fase én i budsjettarbeidet for å revurdere planene?

Lykke til!