



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Joakim Heikkinen

Budgetering, Case: företag X Ab

Företagsekonomi
2016

ABSTRAKT

Författare	Joakim Heikkinen
Lärdomsprovets titel	Budgetering, Case: företag X Ab
År	2016
Språk	svenska
Sidantal	53 + 2 bilagor
Handledare	Niklas Kallenberg

Detta lärdomsprov har gjorts i syfte att bilda en passande budget för företaget X:Ab.

Den teoretiska delen presenterar allmän information om budgetering, olika budgeteringsformer och budgeter. Teorin tar också upp en definition av nyckeltal och beskriver lönsamhetsrelationstal.

Empiridelen består av en presentation av företaget X:Ab, intervju med ekonomichefen och Vd:n. Under intervjun diskuterades olika alternativ för budgeter, men vi bestämde oss för att göra en investeringsbudget till ett större projekt. Investeringsbudgeten innehåller affärshemligheter och är därmed sekretessbelagd.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Företagsekonomi

ABSTRACT

Author	Joakim Heikkinen
Title	Budgeting, Case: company X Ab
Year	2016
Language	Swedish
Pages	53+ 2 Appendices
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

This thesis is done in purpose of making a suitable budget for a corporation.

The theoretical part of the study presents general information about budgeting and different sorts of budgeting. This part also contains information about key-ratios with focus on ratios of profitability.

The empirical study part contains a presentation of the company and an interview with the financial manager and the CEO. During the interview we discussed about different suitable budgets, but we came to a conclusion of making an investment budget for a bigger project. The budget contains sensitive information about business and is therefore not published.

Keywords Accounting, Budgeting, Key ratios, Investment Budget

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	6
	1.1 Problemformulering	6
	1.2 Syfte och mål	6
	1.3 Begränsning	6
2	FORSKNINGSMETODER.....	7
	2.1 Kvalitativa och kvantitativa	7
	2.1.1 Intervju	7
	2.2 Validitet och reliabilitet	8
3	GRUNDBEGREPP	9
	3.1 Reala flöden och kassaflöden.....	9
	3.2 Tillgångar, eget kapital och skulder	10
	3.3 Täckningsbidrag, samkostnader och särkostnader.....	12
4	ALLMÄNT.....	13
	4.1 Vad är en budget?	13
	4.1.1 Historia.....	13
	4.2 Budgeteringsprocessen	14
	4.3 För- och nackdelar med budget.....	15
	4.4 Bildande av budget	17
	4.5 Uppföljningen av budget.....	19
	4.5.1 Fast budget	19
	4.5.2 Reviderad budget	19
	4.5.3 Rullande budget	20
	4.6 Hjälpmedel till budgeteringen.....	20
	4.6.1 Nollbaserad budget.....	20
	4.6.2 Budget baserat på föregående år	21
	4.6.3 Budgeteringsprogram.....	21
	4.7 Budgetlös styrning	22
5	DE OLIKA HUVUDBUDGETERNA.....	23

5.1	Likviditetsbudget	23
5.2	Resultatbudget.....	24
5.3	Balansbudget.....	25
6	DELBUDGET	26
6.1	Investeringsbudget	26
6.1.1	Investeringskalkylering	26
6.2	Försäljningsbudget.....	28
6.3	Inköps- och produktionsbudget.....	29
6.4	Personalbudget.....	29
7	NYCKELTAL	30
7.1	Definition	30
7.2	Lönsamhetens relationstal.....	31
7.2.1	Försäljningsbidrags procent ”gross margin”	31
7.2.2	Driftsbidragsprocenten “Operating Margin”	32
7.2.3	Operativt resultat ”Operating result eller EBIT”	33
7.2.4	Nettoresultat, ”Net result”	33
7.3	Return on Assets, Avkastningen på total kapital (ROA)	34
7.4	Return on investment Avkastning på investerat kapital (ROI).....	34
7.5	Return on equity Avkastningen på eget kapital (ROE)	35
8	EMPIRI.....	37
8.1	Presentation av företaget X: Ab.....	37
8.2	Intervju	38
8.3	Uppgift: Investeringsbudget.....	41
8.4	Investeringsbudgeten för utvidgningen.....	41
8.4.1	Lån.....	41
8.4.2	Inkomster och utgifter	43
8.4.3	Avskrivningar.....	43
8.4.4	Budgeten	44
8.4.5	Balansräkningen.....	46
8.5	Uppföljningen	47
8.6	Resultat	47
	SAMMANFATTNING OCH SLUTORD.....	47

Förslag till vidare forskning	48
KÄLLFÖRTÄCKNING	49
BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER FORMLER, FIGURER OCH TABELLER

Figur 1. Figuren demonstrerar kretsloppet som bildas av kassaflöde och realflöde	10
Formel 1 visar ekvationen för tillgångar	11
Tabell 1. Exempel på investeringsbudget	27
Formel 2. Försäljningsbidrag	31
Formel 4. EBIT	33
Tabell 2. Riktgivande värden EBIT	33
Formel 5. "ROA"	34
Tabell 3. Riktgivande värden ROA.....	34
Formel 6. ROI	35
Tabell 4. Riktgivande värden ROI	35
Formel 7. ROE	35
Tabell 5. Riktgivande värden ROE	36
Tabell 6 Annuitetskalkyl för återbetalning av lån. Bilaga 2 sid 5.....	42
Tabell 7 Uträkningen av amortering- och räntan på lånet i året. Bilaga 2 , sid 5	42
Tabell 9 ROE-värden	45

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor till företag x Ab

BILAGA 2. Investeringsbudget

1 INLEDNING

För att uppnå mål bör man vidta vissa åtgärder. Det behövs också åtgärder för att upprätthålla dessa mål och de nås genom en konstant effektivitet i verksamheten. För att man skall få till stånd en bestående verkan måste följande uppfyllas, kvalitet, tid- och kostnadskrav. Gemensamt för de nämnda kraven är mätbara enheter som kan räknas ut.

Alla dessa punkter behandlas i den traditionella årsbudgeten och dess process, som i sin tur tas upp i budgeteringsprocessen i lärdomsprovet. (Pertti Åkerberg 2006, s.19)

1.1 Problemformulering

Problem som lärdomsprovet kommer att behandla är

Vad är en budget och vad är budgeteringsprocessen?

I empiridelen lyder problemet som följande: Vilken budgeteringsform passar för företag X: Ab? Använder sig företag X: Ab av budgetstyrd eller budgetlösstyrd ledning?

1.2 Syfte och mål

Syftet är att bilda en passande budget för företag X: Ab.

1.3 Begränsning

Vid nyckeltal kommer jag att begränsa mig med att gå igenom ytligt vad nyckeltal är samt grunderna för lönsamhetens nyckeltal.

2 FORSKNINGSMETODER

I detta kapitel behandlas de aktuella forskningsmetoderna i lärdomsprovet och eventuella begrepp klargörs.

2.1 Kvalitativa och kvantitativa

Det finns två olika undersökningsmetoder vilka är kvalitativa och kvantitativa metoder. Största skillnaden mellan dessa två är att kvantitativa forskningsmetoderna baserar sig på siffror, det betyder att man använder sig av statistiska metoder för att beskriva data. Exempel på kvantitativ undersökningsmetod är enkäter. Motsatsen till kvantitativ undersökning är kvalitativ. Vid den kvalitativa undersökningsmetoden försöker man undvika siffror och man vill beskriva data i textform. Det bästa exemplet för kvalitativa undersökningen är öppen intervju.

På engelska betyder kvalitativa undersökningen ”soft research” när man i sin tur kallar kvantitativa ”hard research”. (W.Bauer and Gaskell 2000, s.7)

2.1.1 Intervju

Det finns flera olika former av intervjuer och formen som skall användas väljs av intervjuaren eller undersökaren. Formen väljs bland annat utgående från vilket resultat man vill ha av intervjun och gruppens storlek. (Lantz 2013, s. 43,49)

En bra intervju är då man själv är insatt och förberedd för intervjun. Samspelet med motparten är viktig och med detta menas att man verkligen är nyfiken och lyssnar på den intervjuade. Problem med intervjun kan vara, att då du förberett dig på intervjun noggrant och få vissa teorier stärkta kan det lätt hända att man glömmer bort frågor som man inte vill ha svar på, detta kan försvaga intervjuns tillförlitlighet. (Lantz 2013, s.13-14,21)

En tillförlitlig intervju skall bland annat besvara på frågan, speglar informationen som man fått den med intervjuades uppfattning angående ärendet? (Lantz 1993, s.11-12)

Den öppna intervjuformen är mer narrativ, narrativ betyder att man låter den intervjuade berätta sin personliga uppfattning om den verklighet som behandlas. Denna typ av intervju används då man vill ha en mer empatisk inblick och resultatet skall vara en beskrivning av den intervjuades verkliga inblick.

En riktad öppen intervju ger nästan samma resultat som en öppen intervju men intervjutillfället och ämnet som talas om är mer riktad mot målet som skall fås utav intervjun, och frågorna som ställs förblir öppna. (Lantz 2013, s. 43)

Vid en ostrukturerad intervju dvs. ”öppna intervjuer” används det inget intervju-schema utan man kallar det för en intervjuguide som består av de olika teman och allmänna frågesättningar. (Bryman 2013, s.218)

Strukturerad intervju, eller ”standardiserad intervju” som man också kallar den, är motsatsen till den öppna intervjun. Vid den används det oftast slutna frågor och man utgår från att ämnet som diskuteras är känt och bestämt i förväg. Det vill säga att intervjuaren följer ett fastställt frågeschema. Frågorna kan vara t.ex. sifferbaserade eller det mest typiska ja eller nej frågor som förekommer vid kvantitativa undersökningsmetoder.

Denna typ av intervjuform passar då intervjugruppens storlek är stor. Kännetecknande för en strukturerad intervju är också det att svarsalternativen är samma för varenda intervjuade. (Bryman 2013, s. 215)

2.2 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet är tillförlitlighet. Reliabiliteten berör frågan om forskningen skulle ha samma resultat om man gjorde den på nytt, eller om undersökningen påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga förutsättningar. Validitet är benämning på bedömningen av de slutsatser som gjorts vid arbetet hänger ihop eller inte. (Bryman 2013, s. 62-63)

Validiteten och reliabiliteten har inte samma innebörd i kvalitativ forskning som den har i kvantitativ forskning. T.ex. vid kvantitativforskning bestäms validiteten av en god teoribakgrund och teorin skall förstärka att man undersöker rätt företeelse.

Validiteten har också att göra med att man har använt sig av bra mätninginstrument och noggrannhet vid mätningarna. Vid kvalitativa forskning är det meningen att upptäcka fenomen och därmed att tolka och förstå innebörden i dem. (Patel & Davidson 2013, s. 105)

3 GRUNDBEGREPP

I detta kapitel behandlas grundbegreppen: reala flöden och kassaflöden, tillgångar, eget kapital och skulder, täckningsbidrag, samkostnader och särkostnader.

3.1 Reala flöden och kassaflöden

Vid budgeteringen används samma termer som man använder i den ekonomiska redovisningen, för att man skall kunna se samband mellan dem.

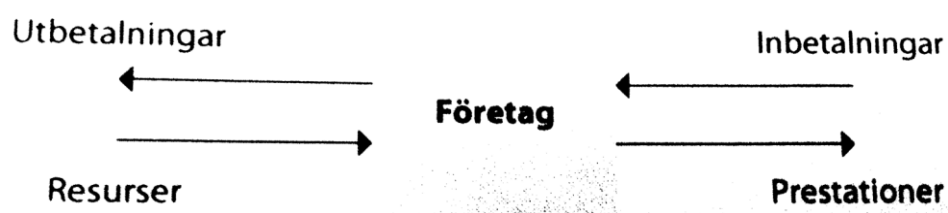
Företag kan inte existera utan resurser, dessa resurser skaffas ifrån omvärlden som sedan förändras till prestationer som man sedan säljer. Om företaget inte kan erbjuda prestationer till det behov som behövs betyder detta att omvärlden inte ger resurser till företaget. Resurser förekommer i två olika former reala och likvida. (Greve 2011, s.28)

Reala resurser är resurser som man kan räkna i styck, kilogram, arbetstimmar, liter och kan då värderas enligt deras måttenheter till pengar. Exempel på reala resurser är anskaffningar såsom maskiner arbetskraft och råvaror, färdiga produkter och inventarier, tjänster.

Genom att sälja reala resurser får man kassaflöde det vill säga likvidamedel som då är ”riktiga pengar” och kan användas i butiken. Realflöde och kassaflöde skall man

hålla isär för att de är två separata saker. Kassaflödet är pengar som är disponibelt direkt, när det reala flödet skall bytas ut först. (Greve 2011, s.30-31)

Kassaflödet är företagets alla likvida resurser, det vill säga kontanter och tillgångar i olika penninginstanser. I ett aktiebolag skall man komma ihåg att man inte tar med det egna kapitalet, för att det egna kapitalet är bundet kapital. (Lindfors och Syvänperä 2008, s.15)



Figur 1. Figuren demonstrerar kretsloppet som bildas av kassaflöde och realflöde (Greve 2011, s.29)

Med hjälp av bilden ovan kan man konstatera att allt börjar med resurser som kommer in i företaget och förvandlas till prestationer. Företaget säljer då vidare prestationerna som uppkommer med inbetalningar till företaget i form av pengar, som sedan företaget i sin tur investerar vidare. Utbetalningarna är då all form av pengaflöde som går ut från företaget. (Greve 2011 s29.)

3.2 Tillgångar, eget kapital och skulder

Tillgångarna, det egna kapitalet och skulder är det kapital som skall hjälpa företaget på sina egna fötter. Vid grundningsstadiet eller vid större expansioner kan det behövas startkapital, ”tillgångar”, som man lånar eventuellt av en kreditanstalt eller först och främst får genom ägarnas investeringar.

Kapitalet som betalas in i företaget strävar man att i något skede att betala ut med ränta till dem som investerat pengar.

I aktiebolag delas vinsten ut till aktieägarna i form av en så kallad dividend. Eget kapital är den del som blir kvar av tillgångar då man tar bort skulderna, med andra ord ägarnas investeringar.

Eget kapital är det kapital som inte delas ut, utan kan endast betalas ut vid upphörande av företag.

Vid ett lån från en kreditanstalt, oftast bank, skall resultatet visa överskott för att man skall kunna betala bort lånet genom amorteringar. Vid överskott, även kallad för vinst, bör företaget betala skatt. (Greve 2011, s.34-35.)

Orsaken att grunda företag är ofta den att företaget skall göra vinst för att företagarna vill ha avkastning på sina investeringar. (Lindfors och Syvänperä 2008, s.11)

När man tar reda på tillgångar och skulder skall man använda sig av balansräkningen. (Greve 2011, s34)

Balanskvationen:

$$\text{Tillgångar} = \text{Eget kapital} + \text{skulder}$$

Formel 1 visar ekvationen för tillgångar också kallad för ”Balanskvationen” (Greve 2011, s.34)

3.3 Täckningsbidrag, samkostnader och särkostnader

Täckningsbidraget fås då man subtraherar rörliga kostnaderna från intäkterna. (Skärvard och Olsson 2011, s.237)

Täckningsbidraget skall då täcka samkostnaderna och ge eventuell vinst. Samkostnader är alla kostnader som inte är beslutsbundna vid en specifik tidpunkt och inte är särkostnader. Om man t.ex. skall åka tåg från Vasa till Helsingfors och biljetten kostar inklusive sittplats 41€, men besluter sig att uppgradera sin biljett till extra-klass som kostar 54€, genom ditt beslut bildas det då en särkostnad på 13€. (S.40 Greve 2011. Prisen hämtade från vr.fi 2016)

4 ALLMÄNT

I detta kapitel redogörs för budgeteringens historia, budgeteringsprocessen, för- och nackdelar och bildande av budget. Kapitlet redogör också för uppföljningen av budget och vilka hjälpmedel som finns.

4.1 Vad är en budget?

Budgeten är ett redskap för företagsledningen för att planera och övervaka verksamheten. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.15)

En budget är en plan som man översatt till siffror, det vill säga en ekonomisk handlingsplan som skall styra till de utsatta målen. (Lunden & Smittberg 2006, s.8.)

4.1.1 Historia

Ordet budget härstammar från det latinska ordet bulga som översatt till svenskan är lädersäck. I Frankrike integrerade man ordet bougette som betyder penningbörs eller påse, från det italienska ordet boge som betyder en ränsel, ränsel är en mindre typ av än äldre ryggsäck.

Ordet Budget fick sin innebörd först på 1800 talet. I England fick ordet bougette stavningen bowgette som sedan senare ändrades till dess dagliga form budget.

Budget var en läderportfölj som Finansministern i England hade för att förvara statens nästa års räkenskap på 1800-talet, ordet överfördes senare till portföljens innehåll.

Det var först närmare 1950-talet som företagare började använda budgetering i sin verksamhet. (Greve 1996, s.9-11)

4.2 Budgeteringsprocessen

Budgeteringsprocessen delar man oftast upp i tre delområden upprättning och for-
mande av huvudbudgeter, verkställande av budgeten och till sist uppföljning av
budgeten. (Greve 2011, s. 159)

Man börjar med att gå igenom, den inkommande periodens planer och man funderar
ut hur de kommer att påverka på resultatet. Budgeteringsperioden är oftast samma
som räkenskapsperioden.

Nästa steg i budgeteringsprocessen är att man nämner de olika delområdena. T.ex.
så är den individuella försäljaren ansvarig över sin egen försäljningsbudget medan
avdelningschefen har ansvaret för avdelningens budget.

För att detta skall fungera måste arbetsfördelningen vara klar så att man kan defini-
era de olika delområdena och att alla skall ha möjlighet att få en rapport på var man
ligger gentemot målen. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.12,13)

För att man löpande skall kunna följa med de utsatta målen, delar man in budgeten
i delar. Uppföljningen av budgeten sker oftast månadsvis eller kvartalsvis. Delbud-
geterna formas beroende på företagets verksamhet.

De kan vara t.ex. uppdelade enligt följande: försäljningen, anskaffningar, investe-
ringar, finansieringar, personalresurser. Mer om delbudgeter förklaras i kapitel 4.

Då man har gjort de olika delbudgeterna skall man sammanställa delbudgeterna till
huvudbudgeterna varefter man granskar och går igenom budgeten gentemot de mål
man har satt.

Då man granskat budgeten skall man göra korrigeringar och fylla i information
som saknas. Till sist godkänner ledningen budgeten före nästa räkenskapsperiod.
(Lindfors & Syvänperä 2008 s.15)

Under budgeteringsprocessen är det viktigt att man gör anteckningar på detaljnivå
så att man kan återkomma till anteckningarna vid behov. (Lunden & Smittberg
2006, s.12,13)

4.3 För- och nackdelar med budget

Oftast är det mer fördelaktigt att göra en budget för räkenskapsperioden än att inte upprätta någon budget.

Då du gör en budget har du fördelen att granska företagets situation och möjlighet att planera inför framtiden. Budgeteringen är ett sätt att dela ut ansvar åt medarbetarna.

Under samma process får man en känslighetsanalys gjord, det vill säga man kollar upp de olika möjligheterna för företaget. Särskilt i större företag fungerar budgeten som en länk mellan de olika avdelningarna och mellan kolleger som kan ha en positivt väckande vi-anda. (Lunden & Smittberg 2006 s.10-11)

”Framförallt i ett aktiebolag kan man evaluera t.ex. löner, månadslöner, eventuella förmåner bostäder, bidrag till utbildning och andra ekonomiska förmåner som ledningen eller aktieägarna har.” (Madsen & Asztély 1973, s.20)

Fastän de mål som lagts till budgeten inte skulle vara helt och hållet nåbara, har man lyckats om den har en positiv inverkan på resultaten. Nackdelen här är då att den kan ha en motsatt effekt. (Greve 2011, s.218)

Det finns också nackdelar med att göra en budget:

För att man skall få en fungerande budget krävs det energi och arbetstid, som man eventuellt kunde ha använt till någonting annat.

I vissa fall kan det vara svårt att definiera företagets ekonomiska ställning speciellt vid grundande av företaget eller om företagets tillväxt är snabbt eller om företaget byter bransch och skall bryta in sig på nya marknader.

Budgeteringen kan ha en negativ inverkan på företaget om företagsledningen eller arbetarna låser sig vid siffrorna, det vill säga att även om företaget får de önskade resultaten så gör man inte mera en vad budgeten säger.

Man går då miste om de vinster och möjligheter som skulle ha uppnåtts med att göra det lilla extra. (Lunden & Smittberg 2006 s.10-11)

Om man vid budgeteringskedje låser sig vid för många detaljer kostar det både tid och resurser, om man undviker detta kan man styra den kostnad som budgeteringsprocessen medför till ett minimum. (Lunden & Smittberg 2006 s.110)

4.4 Bildande av budget

Budgeten kan göras i olika tidsperioder, årsbudget när budgeten är planerad för året men kan även göras till medellång och långtidsperiodsbudgeter. Medellånga budgeter varar i 2-3 år då långperiodsbudgeten varar upp till 10 år. (Arbets- och näringsministeriet 2015)

Då man börjar bilda en huvudbudget, kan man börja med de olika delbudgeterna. Från delbudgeterna fås information om de olika delområdena från företaget t.ex. försäljningens vinster inklusive ingående kostnader som ingår vid försäljning av varor.

Investeringarnas kostnader samt kostnader från den övriga verksamheten ska inkluderas då man gör en sammanställd budget, med andra ord en huvudbudget. De olika huvudbudgeterna är likviditetsbudget, balansbudget och resultatbudget.

Då man bildar en budget kan man se det från olika synvinklar. Ena sättet är att ledningen ger noggranna gränser för budgeten och därmed påverkar de övriga budgeterna den så kallade nedbrytningsmetoden. (Lindfors & Syvänperä 2008 s.18)

Ett krav för att nedbrytningsmetoden skall vara möjlig är att ledningen har de förutsättningar och den information som behövs för att koordinera de olika funktionerna i företaget. (Greve 2011, s.219)

En annan synvinkel är den motsatta vägen där budgeten arbetar sig nerifrån upp, denna metod kallas för uppbyggningsmetoden.

Initiativet kommer fortfarande från ledningen men de nöjer sig med att delegera uppgiften vidare och självaste uppställningen börjar från personerna som fått ansvar över budgeteringen. (Greve 2011, s.161)

Det kan ske med början från t.ex. resultatavdelningen eller någon motsvarande avdelning där de gör sina beräkningar enligt de mål som satts av företagsledningen. De budgeterade värdena förs då in i en huvudbudget, där sedan huvudbudgeten förs till ledningen för godkännande.

Det förekommer också en blandning av de två olika synvinklarna var ledningen ställer in huvudlinjerna för budgeten och bestämmer då t.ex. om omsättnings tillväxt och vinst. Därefter funderar de olika avdelningarna på att nå till de angivna målen och kommer upp med ett budgetförslag. Detta kallas för kombinationsmetoden. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.18)

Det är bra att bestämma en tidtabell för budgeteringsarbetet i god tid för att budgeten skall vara klar då nästa räkenskapsperiod börjar. Det rekommenderas i små eller medelstora företag att budgeteringsprocessen påbörjas ca.4 månader innan räkenskapsperioden. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.15)

Storleken av företaget är en väsentlig faktor när det kommer till uppbyggandet av budgeten. I större företag med flera tusen anställda är samordningen och behoven av kontroll annorlunda än i ett mindre företag.(Greve 2011, s.219)

Man skall inte påbörja budgeteringsarbetet för tidigt för att nästa årsbudget omfattar också det tidigare årets värden. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.15)

4.5 Uppföljningen av budget

Uppföljningen av en budget kan variera enligt budgetformen. I detta kapitel behandlas de olika budgeteringsformerna samt deras uppföljning.

4.5.1 Fast budget

Den fasta budgeten görs oftast före räkenskapsperioden och definierar då hela räkenskapsperioden. De förverkligade siffrorna granskas sedan gentemot den ursprungliga budgeten. Vid medelstora samt småföretagen görs det oftast en fast budget på grund av att resultaten oftast inte stämmer enligt budgeten. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.16)

4.5.2 Reviderad budget

Såsom i den fasta budgeten görs den före räkenskapsperiodens början, men under räkenskapsperioden gör man en reviderad budget. Uppföljningen sker till exempel kvartalsvis. Detta möjliggör att företaget kan anpassa sig vid de nya omständigheterna under räkenskapsperioden. (Greve 2011, s.198)

Fördelen också med reviderad budgetform är att man märker de yttre faktorerna som påverkar företaget. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.16)

Med andra ord kan man omarbota budgeten vartenda kvartal. Nackdelen med reviderad budget är att anpassningstiden är kortare närmare räkenskapsperiodens slut. (Greve 2011, s.198)

4.5.3 Rullande budget

En rullande budget väljs oftast i stället för att ha en reviderad budgeten.(Greve 2011, s.198) Den rullande budgeten fungerar som den reviderade budgeteringsmetoden men den budgeterade periodens slut flyttas konstant framåt. Detta betyder att man efter varenda månad fyller i en ny månad i budgeteringen. Om företaget valt att granska kvartalsvis så fyller man då i det nya kvartalet efter de föregångna. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.16)

Vid övergång till rullande budgetering skall man noga fundera ut vad man vill åstadkomma med förändringen. Rullande budgeteringsformen används då man har många nyckelindikatorer som påverkar verksamheten.

Budgeten får inte vara en rak kopia som upprepar sig många gånger i året. Om detta sker kan detta ha en negativ inverkan på resultatet och motivationen. (Pertti Åkerberg 2006, s.60)

4.6 Hjälpmedel till budgeteringen

Budgeteringen baserar sig antingen på föregående års resultat och värden eller så kan man börja från ett rent bord med en nollbaserad budget.(Lindfors & Syvänperä 2008, s.16)

4.6.1 Nollbaserad budget

Vid nollbaserad budget kan man använda handelsregistret för att få information om konkurrerande företag och övriga informationskällor som t.ex. avtal som gjorts med kunderna och leverantörerna. Oftast används nollbaserad budgetering i nystartade företag för att man inte har föregående år att basera budgeten på.

Nollbaserad budget används också av äldre företag då man inte vill basera den nya budgeten från föregående årets siffror. Vid nollbaserad budget börjar man från noll och informationen baserar sig på prognoser från de olika informationskällorna. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.16)

Informationskällor som också är nyttiga är lagar och förordningar där olika procent-satser gällande skatter och övrig nyttig information om arbetstidslagen och tullbestämmelser om man råkar föra handel med utlandet. (Lunden & Smittberg 2006, s.13)

4.6.2 Budget baserat på föregående år

I en budget som baserar sig på fjolårets resultat, kan man överföra data från ett budgeteringsprogram till kalkylprogram, t.ex. Excel, som då kan användas som bas för nästa årsbudget. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.17)

4.6.3 Budgeteringsprogram

Det finns olika budgeteringsprogram som försnabbar och kan göra budgetsimuleringar. Vid simuleringen kan man ändra på värden och kolla vilken effekt den har i resultatet.

Vid användningen av data och speciellt vid uppbyggande av tabeller skall man kontrollera noggrant att formlerna stämmer så att man får den korrekta bilden. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.17)

Du kan använda dig av redovisningsprogrammets budgeteringsegenskap eller så kan du använda ett vanligt kalkylprogram som Excel. Fördelen med att göra allting i redovisningsprogrammet är det att du kan lätt jämföra budgeten med redovisningen och kommer igång lättare med bildande av ny budget.

Kalkylprogrammet ger dig mera frihet och alternativ vid uppbyggandet och därmed bryter det rutin. Vid frihet menas det att du t.ex. själv kan välja vilka nyckeltal som du vill skall finnas. Men att göra en modellbotten i kalkylprogrammet kräver tid samt kunskap. (Lunden & Smittberg 2006, s.24)

4.7 Budgetlös styrning

Vid budgetlös styrning har företaget valt att inte göra någon budget. Företagen har då konstaterat att budgeteringsprocessen helt enkelt är en för dyr och tidskrävande process. Detta betyder inte att företaget har slopat planeringen inför framtiden med att inte göra budget. De företag som använder sig av den budgetlösa styrningen har konstaterat att det inte går att förutspå framtiden med rimlig säkerhet.

Planeringen och uppföljningen i dessa företag sker mycket noggrant för att man skall kunna reagera snabbt på förändringarna i verksamheten och företagets omvärld. (Lunden & Smittberg 2006, s.110)

Budgetlös eller budgetstyrd, budgeteringsprocessen har fått mycket kritik men enligt undersökningar har ändå ett företag som först bytt bort från budgetstyrd oftast efter en stund delvis återgett sig till sitt gamla system. I dagens läge har budgeteringen och dess process utvecklats enligt de utmaningar som möter företaget, och därmed blivit mer flexibel. (Greve 2011, s198)

5 DE OLIKA HUVUDBUDGETERNA

I detta kapitel redogörs för de tre huvudbudgeterna: likviditets-, resultat- och balansbudgeten.

5.1 Likviditetsbudget

Likviditetsbudgeten görs för att förbereda och undvika större överraskningar i likviditeten. Med överraskningar menar man tilläggskostnader som bildas från olika likviditetsproblem. Olika sorters räntekostnader som orsakas av brist på likviditet. Målet med att göra en likviditetsbudget är att man skall få förmånliga betalningsvillkor och låg kostnad på finansieringen samt god avkastning på likvida resurser. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.49)

Likviditetsbudgeten är lika viktig för företaget att bilda som resultatbudgeten. Grunden för en god likviditet kommer ändå från ett gott resultat. Där med bör resultatbudgeten visa vinst för att likviditetsbudgeten skall vara lönsamt att göra. Likviditetsproblem förekommer ofta i nystartade företag men kan även finnas i företag som redan gör god vinst. Till exempel vid kraftig tillväxt eller vid expansion. (Lunden & Smittberg 2006, s.46)

Budgeten består långt av samma uppgifter som resultatbudgeten men har sin tyngdpunkt på företagets pengatrafik d.v.s. pengar som kommer in och går ut från företaget, då resultatbudgeten visar skillnaden på intäkter och kostnader. Summorna som förekommer vid likviditetsbudgeten innehåller moms medan vid resultatbudgeten förekommer summorna utan moms. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.49)

Avskrivningarna ska inte vara med i likviditetsbudgeten. Grundinvesteringen samt inkomsterna från investeringen ska vara med och kan ha en stor inverkan på likviditeten. Avskrivningarna tas upp vid resultatbudgeten som behandlas i följande kapitel. (Lunden & Smittberg 2006, s.46)

5.2 Resultatbudget

I resultatbudgeten kommer företagets resultat fram. Man kan plocka ihop resultatbudgeten på två olika sätt och resultatbudgetens uppställning varierar mellan företag och företagsbranschen.

Ett sätt är att bygga upp den från delbudgeterna. Till exempel vid ett handelsföretag kan siffrorna bestå av försäljningsbudgeten och omkostnadsbudget. Det enklaste sättet att bilda en resultatbudget är att subtrahera omkostnaderna ”samkostnader” av bruttoresultatet ”även kallad täckningsbidrag”. (Greve 2011, s.59)

Andra sättet att bygga upp resultatbudget är från den externa redovisningen. Från försäljningens intäkter subtraheras de rörliga kostnaderna. Rörelseresultatet visar om det är överskott eller underskott i den egentliga affärsverksamheten. Då man räknat ut rörelsens resultat skall man addera eventuella finansiella intäkter det vill säga avkastningen på olika placeringar t.ex. värdepapper.

Därefter skall man subtrahera de finansiella kostnaderna såsom räntor på lån. När dessa summor är uträknade kan man då redogöra för företagets resultat före skatt. Inkomstbeskattningen skall tas med om företaget är skatteskyldigt. (Greve 2011, s.60,99)

Exempelvis är aktiebolagen skatteskyldiga och betalar samfundsskatt, skattesatsen är 20 procent. (Skatteförvaltningen)

5.3 Balansbudget

Balansbudgeten är en intelligent gissning på hur företagets situation kommer att vara beträffande tillgångar och skulder. (Lunden & Smittberg 2006, s.8)

Balansbudgeten räknas ut då man väl gjort resultatbudgeten och likviditetsbudgeten. Balansbudgeten är viktig för företag som styrs av nyckeltal, för att i balansbudgeten tas det fram budgeterade nyckeltal. (Lunden & Smittberg 2006, s.59)

I balansbudgeten uppkommer inte några nya uppgifter, eftersom den byggs upp i sin helhet av likviditets- och resultatbudgeten.

Balansbudgeten kan fungera som en avstämning där man upprättar tillgångarna och skulderna, om dessa summor inte är identiska har det gått snett någonstans. Nackdelen med detta är att fastän man får talen att stämma kan man ha begått tankefel vid någon post.

”Avstämningen ska snarare ses som en kontroll av att man följt de spelregler som ytterst dikteras av balanskvationen” (Greve 2011, s.120)

Balansräkningen är dock inte bara en kontroll över de övriga budgeterna, utan innehåller värdefull information så som hur mycket pengar företaget binder i slutet på sin period. Man får också en bild på hur tillgångarna ser ut och på vilket sätt de finansierats. (Greve 2011, s.120)

6 DELBUDGET

Delbudgeter bildar huvudbudgeten och det är upp till varje företag att dela in budgeten i delar. Exempel på delbudgeter är försäljningsbudget, inköp och produktionsbudget, personalbudget, investeringsbudget.

6.1 Investeringsbudget

Då företaget gör en långvarig investering bokförs den i balansräkningen och inverkar på resultatet, som avskrivningar på inventarier. Avskrivningens storlek beror delvis på hur stort företaget är och vilken metod som används. (Lindfors & Syvånperä 2008, s.36)

6.1.1 Investeringskalkylering

Då det kommer till investeringsbudget och dess förberedande skeden så kan man använda sig av olika investeringskalkyler. Man skall fokusera på vilka effekter investeringen har på resultat och likviditetsbudgeten. (Lindfors & Syvånperä 2008, s.63)

Det finns flera olika sätt att gå till väga då man arbetar med investeringskalkyleringar. Olika metoder för kalkyleringen är t.ex. pay-off-metoden, nuvärdemetoden och annuitetsmetoden.

Alla dessa metoder baserar sig på investeringens anskaffningsvärde och det årliga investeringsöverskottet. Det som skall redas ut är vilka inbetalningar och utbetalningar som har uppkommit i samband med investeringen. När det gäller avskrivningar skall man lämna dem till senare för i slut ändan handlar de om justeringar i skatte- och tekniska-redovisningen. Avskrivningarna påverkar nämligen inte inbetalningsöverskottet. Vid investeringskalkylering använder man sig av kalkylränta som ska återspegla avkastningskravet på investeringen.

Pay-off-metoden går ut på att man jämför grundinvesteringen ”investeringens anskaffningsvärde” med inbetalningsöverskottet per år. Resultatet man får är hur många år det tar att få hela investeringen återbetald, utan att man tar i beaktande pengarnas tidsvärde. (Lunden & Smittberg 2006, s.62-64)

Exempel på investeringsbudget:

		Exempel investering Maskiner och utrustning											
Saldo 1.1	16500												
Månad	januari	februari	mars	april	maj	juni	juli	augusti	september	oktober	november	december	saldo
Anskaffningar				3500				2000					16500
													3500
													2000
Avskrivning 25%	-344	-344	-344	-635	-417	-417	-417	-750	-458	-458	-458	-458	-5500
Avskrivningsgrund	16500	16500	16500	20000	20000	20000	20000	22000	22000	22000	22000	22000	22000
Kumulativ avskrivning	344	688	1032	1667	2084	2501	2918	3668	4126	4584	5042	5500	5500

Tabell 1. Exempel på investeringsbudget

Exemplet ovan visar två olika investeringstillfällen under året. Anskaffningarna sker i april och augusti, tabellen visar hur dessa investeringar inverkar på avskrivningen på företagets maskiner och utrustning.

Saldot på inventarierna ”maskiner och utrustning” är den 1.1 16 500 € varav företaget använder sig av en avskrivningsprocent på 25 %. Denna procent kommer ifrån att företaget i detta exempel räknas till ett småföretag som får använda sig av den årliga maximiprocenten, 25, av utgiftresten.

Till exempel, januari's avskrivning fås då man multiplicerar 16 500 € med 25 % och delar detta med 12 som blir 343,75 € men avrundas uppåt till närmaste hela euron 344 €.

Då företaget klassas till ett småföretag får företaget göra avskrivningen under hela räkenskapsperioden, och så lägger man också till den nya anskaffningens del för början av året till aprilmånadens avskrivning.

Den nya avskrivningsgrunden är i april 20 000 €, för att vi skall få aprils avskrivningsgrund skall man först räkna ut vad det skulle varit i början av årets fyra månader, och de fås då man tar 25 % multiplicerar med 4 (mån) och multiplicerar den med nya avskrivningsgrunden 20 000 € delat med 12 (mån) som blir 1 667 €. Från detta skall man minska jan-mars avskrivningar som är 1 032 €. April månads avskrivning blir då 635 €.

När man beräknar maj månads avskrivning tar man till hjälp den ”kumulativa” avskrivningen som i detta exempel fås genom formeln $25\% * 5 * 20\,000 / 12 = 20\,83,33$ €. Då man räknat ut detta skall man dela den med 5 som då blir avrundat 417 €.

I exemplet förekommer avrundnings skillnader eftersom beloppen avrundats till hela euron.” (Lindfors & Syvänperä 2008, s.36-37)

6.2 Försäljningsbudget

Budgeteringen påbörjas oftast i det område som är mest begränsat. Oftast handlar det om försäljningssektorn. Försäljningen har oftast stor inverkan på företagets övriga verksamhet såsom resursplaneringen för personalen och på försäljningskampanjer.

Försäljningsbudgeten innehåller detaljerad information över försäljningen som ger en inblick i hela branschen; kunder, prissättning, produkterna, tjänster och den egna kapaciteten. Företagen bildar sina försäljningsbudgeter detaljerat, det vill säga per produkt eller tjänst. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.27-28)

Försäljningsbudgeten kan också utgå ifrån den totala omsättningen. Om företaget har ett brett sortiment som till exempel matbutiker har, är det lättare att börja med omsättningen.

Då man budgeterar omsättningen tar man i beaktande de olika omständigheterna såsom konkurrenterna, konjunkturen och eventuell inflation. När man budgeterat omsättningen övergår man till grupperande av varugrupperna. (Greve 2011, s.56-57)

6.3 Inköps- och produktionsbudget

Försäljningsbidragsprocenten är oftast det som man vill komma till med denna budget för företagets verksamhet bildas oftast av köpta varor eller egna producerade varor eller tjänster och av dess försäljning.

Försäljningsbidraget är avkastningen av omsättningen och de rörliga kostnaderna.

Rörliga kostnaderna är t.ex. de kostnader som uppstår vid själva tillverkandet av varan eller köpepriset av varan som säljs. Till dessa kostnader hör också frakt och leveranskostnader samt eventuella tullavgifter.

Procenten kan räknas ut enligt följande formel:

$$\text{Driftsbidrag \%} = \frac{\text{Driftsbidrag}}{\text{Rörelsens intäkter totalt}} \times 100$$

Mer om driftbidrag tas upp vid kapitlet om nyckeltal. (Lindfors & Syvänperä 2008, s.28-29)

6.4 Personalbudget

I ett tjänsteföretag har personalkostnaderna stor påverkan på företagets omsättning och lönsamhet. Med lönekostnader kommer också olika lönebikostnader.

Exempel på lönebikostnader är pensionspremier, semesterersättningar, sociala avgifter. Personalkostnaderna skall budgeteras så som man bokför dem, det vill säga lönerna och de olika fordran bokförs till de månad som lönen har förtjänats. (Lindfors & Syvänperä 2008, s. 32-33)

7 NYCKELTAL

Detta kapitel kommer och handla om nyckeltal. Nyckeltal är en del av budgeteringen vid t.ex. analyseringen av företagets resultat och eventuella målsättningar som budgeteringen går långt ut på. Nyckeltal och nyckeltalsanalys är en del av företags analysering och förekommer vid företagets redovisning av resultat. (Carlson 2014, s.42)

Man kan dela in nyckeltalen enligt följande: lönsamhetens relationstal, finansieringens relationstal, övriga nyckeltal och aktierelaterade nyckeltal. (Committee for Corporate Analysis 2006, s.63,69,80,83)

Kapitlet innehåller definitionen om nyckeltal och lönsamhetens relationstal.

7.1 Definition

Nyckeltal är ekonomisk information som är beräknad på ett eller flera redovisningsvärden. Nyckeltal beräknas också på basen av omräkningsfaktorer eller en kombination av redovisningsvärden och omräkningsfaktorer. Informationen man räknar ut är nödvändig och används bland annat vid företagets redovisningsrapporter och budgeter. (Carlson 2014, s42-43)

7.2 Lönsamhetens relationstal

Kapitlet behandlar lönsamhetens relationstal, ”ROI” ”ROA” och ”ROE” som tas upp separat och är också en del av lönsamhetens relationstal.

Lönsamhetens relationstal visar hur effektivt företaget använder sina resurser. (Carlson 2014, s.90)

Analyseringen av lönsamhetens relationstal är uppbyggd enligt två huvudprinciper. Företagets resultat för en 12 månaders period, jämförs antingen med omsättningen eller sedan med någon del av balansräkningen. (Leppiniemi & Kykkänen 2013, s.166)

7.2.1 Försäljningsbidrags procent ”gross margin”

Försäljningsbidragsprocent är ett vanligt nyckeltal som används vid grossist och detaljhandel och fås då man reducerar kostnaderna från inköpen under perioden från omsättningen och lägger till justeringen av lagret. Lagerförändringen räknas ut så att man har det lager som man har i början som minus och plussar till lagret man har i slutet av perioden. Procenten fås då man dividerar försäljningsbidraget med omsättningen och multiplicerar värdet med 100.

Omsättningen

-	Kostnaderna från inköpen under perioden
-	Lager i början av perioden
+	Lager i slutet av perioden

Försäljningsbidrag

$$\text{Försäljningsbidrag \%} = \frac{\text{Försäljningsbidrag}}{\text{Omsättningen}} \times 100$$

Formel 2. Försäljningsbidrag (Committee for Corporate Analysis 2006, s.63).

7.2.2 Driftsbidragsprocenten “Operating Margin”

Driftbidraget är inte med som en delsumma i den officiella resultaträkningen. Procenten skall studeras branschvis eftersom det är olika mål för vad procenten skall vara i olika branscher.

Riktgivande intervallprocenttal för branscherna:

Industri	10-25 %
Handel	2-10 %
Tjänster	5-15 %

(Suomen asiakastieto 2016)

Driftbidraget fås då man lägger till avskrivningar och eventuella nedskrivningar till rörelsevinsten. Procentenheten fås då man tar och dividerar bidraget med rörelsens intäkter totalt och multiplicerar det med hundra

$$\text{Driftbidrag \% : } \frac{\text{Driftbidrag}}{\text{Rörelsens intäkter totalt}} \times 100$$

S.64 Formel 3 för driftbidrags procenten

Problemet med driftbidragsprocenten och jämförbarheten med andra företag i samma bransch är att vissa företag hyr sina tillgångar helt eller delvis, kostnaderna för denna hör då till rörelsekostnaderna som kommer före driftbidraget. Men om man äger faciliteten ingår dessa kostnader i avskrivningar. (Committee for Corporate Analysis 2006 s.63-64)

7.2.3 Operativt resultat ”Operating result eller EBIT”

Det operativa resultatet används ofta med det internationella namnet EBIT ”Earnings Before Interest and Taxes”. Måttet mäter den verkliga vinsten eller förlusten som fås av den operativa verksamheten, det vill säga företagets egentliga verksamhet. Summan skall täcka finansiella poster samt skatter. Rörelseresultatet påverkas av gjorda justeringar, justeringar som påverkar är t.ex. lönejusteringar och överflyttningar till extraordinära.

EBIT, kan användas som jämförelse mellan företag inom samma bransch, eller som jämförelse mellan branscherna (Committee for Corporate Analysis 2006, s.64-65)

Formeln och riktgivande värdena för rörelseresultat procenten :

$$\text{Rörelseresultat \% (EBIT): } \frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Rörelsens intäkter totalt}} \times 100$$

Riktgivande värden:

Över 10 % = Bra
 Nöj-
 5 - 10 % = aktig
 under 5 % = Svag

Formel 4. EBIT

Tabell 2. Riktgivande värden EBIT
 (Suomen asiakastieto 2016)

7.2.4 Nettoresultat, ”Net result”

Nettoresultatet är det resultat som man får efter finansiella posterna. Nettomarginalen visar företagets nettovinst. Marginalen fås då man jämför nettoresultatet med rörelsens intäkter totalt.

Nettoresultatet skall vara positivt för att man kan klassa företagets verksamhet som lönsamt. (Carlson 2014, s. 92 – 93)

7.3 Return on Assets, Avkastningen på totalkapital (ROA)

Avkastningen på totalkapitalet jämför rörelsens resultat med totala kapitalet som används i företagets verksamhet. Roa är ett lönsamhetsmått som inte är beroende av företagets skattepolitik eller av företagsformen. Roa visar företagets kapacitet att göra vinst jämfört med det totala bundna kapitalet i företagets verksamhet. (Committee for Corporate Analysis 2006, s. 66)

Return on assets, är ett bra mått att använda då man skall bestämma företagets totala avkastning.

$$\text{ROA\%} = \frac{\text{Nettoresultat} + \text{Finansiellakostnader} + \text{Skatter}}{\text{Medeltalet av Justerade Balansräkningens slutsumma}} \times 100$$

Formel 5. ”ROA” ovan visar uträkningen av avkastningen på totala kapitalet. Riktgivande resultat är följande.

Över 10 % =	Bra
5 - 10 % =	Nöjaktig
under 5 % =	Svag

Tabell 3. Riktgivande värden ROA
(Leppiniemi & Kykkänen 2013, s.168)

7.4 Return on investment Avkastning på investerat kapital (ROI)

Avkastningen på det investerade kapitalet ger företaget en bild av lönsamheten för det investerade kapitalet. (Committee for Corporate Analysis 2006, s. 68)

ROI räknas ut då man jämför nettoresultatet innan finansiella kostnader samt skatter med investerat kapital i genomsnitt under räkenskapsperioden. Det investerade kapitalet fås då man adderar det justerade egna kapitalet med det placerade räntebärande främmande kapitalet. (Leppiniemi & Kykkänen 2013, s.167)

Främmande kapitalet består av skulder till kreditinstitut, pensionslån, interna skulder ”kortfristiga”, övriga långfristiga skulder, räntebärande kortfristiga skulder, övriga interna skulder som är långfristiga.

Om resultatet för uträkningen är bättre än den genomsnittliga kostnaden för främmande kapitalet är läget tillfredställande.

$$\text{ROI}\% = \frac{\text{Nettoresultat} + \text{Finansiella kostnader} + \text{Skatter}}{\text{Investerat kapital i genomsnitt under räkenskapsperioden}} \times 100$$

Formel 6. ROI

(Committee for Corporate Analysis 2006, s.67-68)

Tabell 4. Riktgivande värden ROI

Över 15 % =	Utmärkt
20 - 15 % =	Bra
6 - 10 % =	Nöjaktig
3 - 6 % =	Försvarlig
under 3 % =	Svag

(Värden från Balance consultings hemsida 2016)

7.5 Return on equity Avkastningen på eget kapital (ROE)

ROE, används aktivt då man vill jämföra företagets lönsamhet ur en ägarsynvinkel, talet ger avkastningen på det resultat som företaget med sin verksamhet åstadkommit gentemot det egna kapitalet investerat i företaget. (Leppiniemi & Kykkänen 2013, s.167)

Roe, ger då en bild på hur mycket som blir kvar åt ägarna. Värde uppskrivningar på tillgångar har en stor inverkan på detta tal. Roe, räknas ut enligt följande;

$$\text{ROE}\% = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Justerat eget kapital i genomsnitt under räkenskapsperioden}} \times 100$$

Formel 7. ROE

(Committee for Corporate Analysis 2006, s.68)

Riktgivande värden för ROE;

Över 20 % =	Utmärkt
15 - 20 % =	Bra
10 - 15 % =	Nöjaktig
5 - 10 % =	Försvarlig
Under 5 % =	Svag

(Värden från Balance consultings hemsida 2016.)

Tabell 5. Riktgivande värden ROE

8 EMPIRI

I empirin behandlas själva ”Case” ärendet samt presentation av företaget X: Ab och dess verksamhet. Empiridelen innehåller intervju och budgeteringsprocessen som gjorts i samband med detta arbete.

8.1 Presentation av företaget X: Ab

Företaget X Ab är ett familjeföretag som verkar inom fastighetsinvestering och ut-
hyrande, företaget utövar också övrig placeringsverksamhet såsom i placeringar i
värdepapper och aktier.

För tillfället består företagets uppsättning av fem anställda: Styrelsens ordförande,
Verkställande direktör, Ekonomichef, Fastighetschef och Kontorschef.

Företaget är en av de största privata fastighetsägarna i Vasa och har varit inom fas-
tighet- och investeringsbranschen sedan 1974. Beskattningsvis är företaget ett litet
företag.

Företaget hyr ut bostäder och affärsutrymmen i form av tidsbundna hyreskontrakt.
X: Ab erbjuder också parkeringstjänster vid fastigheterna.

8.2 Intervju

Intervjuformen som valdes är en blandning av strukturerad- och öppen intervju. Frågorna var bestämda på förhand men lämnade rum för öppen diskussion kring frågorna så att intervjun skulle leda till val av lämplig budget för företaget.

I intervjun deltog företagets verkställande direktör samt företagets ekonomichef. Intervjun utfördes på finska eftersom företagets huvudspråk är finska. Frågorna och svaren är översatta. Frågorna till företaget finns i bilaga 1.

Intervjun inleddes med frågan över företagets verksamhet. Frågan besvarades av verkställandedirektören:

Företagets bransch är fastighetsinvestering dess, utvecklande och uthyrande av fastigheterna. Verksamheten består också delvis på övrig placeringsverksamhet så som placeringar i värdepapper och aktier.

Nästa fråga handlade om förberedande av ny räkenskapsperiod och om de använder sig av budgetering.

Det som kom fram vid intervjun var att företaget använder en typ av finansieringsanalys och de värden som räknas ut ställs upp mot bokslutets förverkligade värden.

Följdfrågan var vilka nyckeltal X Ab använder?

Frågan besvarades av ekonomichefen och det vanligaste nyckeltalen som räknas ut är:

”Liiketoiminnan rahavirrat per osake” - beskriver kassaflöde per aktie.

”Investoinnin tulorahoitus osuus” – beskriver kassaflöde per investering.

”Korollisten velkojen takaisinmaksuaika”- Är en uträkning av återbetalningstiden på räntebärande skulder t.ex. Lånetiden för banklån. Räknas ut på följande sätt: Räntebärande skulder dividerat med kassaflödet.

”Rahavirtaperusteinen maksuvalmius”- Likviditet och beräknas enligt följande, man adderar kassan med kundfordringar som delas med kortfristiga skulder.

”Rahavirran riittävyys”- Kassaflödets tillräcklighet, rörelseverksamhetens kassaflöde delat med amorteringar på långfristiga skulder adderat med investeringar och utbetald dividend.

Verkställande direktören kommenterade förberedandet:

Tack vare ett stabilt kassaflöde är det lätt att räkna ut hur inkomsterna, och i stort sätt hur utgifterna, kommer att se ut inför en längre period. Detta möjliggörs av långa hyreskontrakt och av data från föregående år.

Personerna som deltar i diskussionerna är oftast verkställande direktören samt ekonomichefen och ibland andra ägare.

Nästa fråga lydde om företaget använder sig av budgetering och i så fall vilka är de?

Då det sker avbrott i likviditeten utgörs det investeringskalkyleringar och närmare analyser i kassaflödet.

Intervjun fortsatte med frågan om uppföljning, man kom fram till att resultatet uppföljs månadsvis och förs in i kalkylerna.

Fråga: hur beskattas företaget?

Beskattningsmässigt är företaget ett litet företag.

I slutet av intervjun genomfördes en diskussion över vilken budget som skall upprättas. Resultatet av diskussionen var att verkställande direktören gav som uppgift att bilda en investeringsbudget för ett större projekt.

8.3 Uppgift: Investeringsbudget

Projektet startade med en uppgiftsutdelning som lydde: att göra en investeringsbudget för ett utvidgningsprojekt. Projektet innehåller flera olika investeringsobjekt som har olika avskrivningsprocent. Budgeten skall vara i form av år och täcka tiden för återbetalning av lånet som företaget finansierar en del av investeringen med. Företaget hade färdigt planerat investeringen med investeringskalkyler samt förhandlat inkomster och utgifter som projektet innehöll. Uppgiften blev då att forma själva investeringsbudgeten för företaget X: Ab.

8.4 Investeringsbudgeten för utvidgningen

Sekretessbelagd

8.4.1 Lån

Sekretessbelagd

Tabell 6 Annuitetskalkyl för återbetalning av lån. Bilaga 2 sid 5

Sekretessbelagd

Tabell 7 Uträkningen av amortering- och räntan på lånet i året. Bilaga 2 , sid 5

Sekretessbelagd

8.4.2 Inkomster och utgifter

Sekretessbelagd

8.4.3 Avskrivningar

Sekretessbelagd

8.4.4 Budgeten

Sammanställande av budgeten gjordes i Excel. Excelfilen byggdes upp av fyra olika flikar med nödvändig information för budgeten. Flikarna är uppsatta enligt följande: investeringsbudgeten, startvärden, annuitet på lånet och sista fliken med annuitetsberäkningar av ränteförhöjningen på lånet som tidigare talats om under rubriken lån. Budgetens språk är på finska så att företaget lätt kan använda sig av den. För att göra budgeten mera åskådlig är alla tal i tusental det vill säga delat på tusen.

Investeringsbudgeten innehåller en hyresprocent som anger hur många procent av utrymmena som är uthyrda, men alla tal är räknade med att allt är uthyrt det vill säga 100 %. Därmed är procenten inte del av uträkningarna men kan läggas till vid behov.

Investeringsbudgeten är då delad årsvis och täcker en period på 15 år istället för månader som vi hade i exemplet under kapitlet 5.1.

Skillnaden är också att budgeten har mer information än vid exemplet med uträkningar av investeringarnas resultat. Investeringsbudgeten innehåller också en balansräkning, balansräkningen fungerar som kontroll till att man tagit i beaktan all information.

Balansräkningen ger också nödvändig information som det kumulativa resultatet, den ger oss året då företaget börjar göra vinst gentemot tidigare årens resultat.

År	1	2	3	4	5
ROE	15,58 %	69,88 %	98,80 %	128,33 %	161,1 %

Tabell 9 ROE-värden

Tabellen ovan demonstrerar utvecklingen av ROE på fem års period. Talet är räknat från det år investeringen gör ett positiv resultat och enligt riktgivande värden är resultatet bra. Avkastningen på eget kapital diskuterades i kapitel 7.5.

8.4.5 Balansräkningen

Sekretessbelagd

8.5 Uppföljningen

Det finns många möjligheter att följa upp budgeten. Uppföljningen kommer att ske huvudsakligen på årsbasis, dvs. ”fast budget”. Budgeterings form kan dock variera från reviderad budget till en rullande budget vid behov.

8.6 Resultat

Sekretessbelagd

SAMMANFATTNING OCH SLUTORD

I början av teoridelen beskrivs budgeteringsprocessen och processens tre delområden, upprättningen och formande av huvudbudgeter, verkställande av budgeten och uppföljning av budgeten.

Huvudbudgeterna: resultatbudget, likviditetsbudget och balansbudget sammanställs av delbudgeter som investeringsbudget och försäljningsbudget.

Lärdomsprovet behandlade också budgetlös styrning under samma kapitel som huvudbudgeterna.

Budgetuppföljningen och budgeteringsformer togs upp vid kapitel 4, uppföljning på årsbasis, kvartalsvis och månadsvis beroende på budgetens syfte och uppbyggnad.

Arbetets teoridel behandlade också nyckeltal, med fokus på lönsamhetsrelationstal.

Empiridelen bestod av formande av budget till företag X:Ab och som resultat till intervjun bestämdes det att företaget är i behov av en investeringsbudget för ett utvidgningsprojekt. Vid intervjun framkom det att företaget inte använder sig av budgetering som styrmedel.

Resultatet av lärdomsprovet är en fungerande investeringsbudget som kan användas för företag X:Ab. Uppföljningen kan förverkligas i realtid, årsbasis eller allt där emellan vid behov.

Under diskussionen och arbetets gång blev det klarare att budgeteringen och analyseringen går hand i hand.

För att återgå till arbetes syfte som var att bilda en budget för företaget X:Ab, har jag i mitt tycke lyckats med målet. Genom att göra en budget för ett företag fick jag mycket kunskap om bildandet av budget.

Förslag till vidare forskning

Vidare forskning kunde förslagsvis vara inom nyckeltal såsom, finansierings-, aktierelaterade-, och de övriga nyckeltalen. Företagsanalys och dess metoder är också ett område som inte redogjorts för i detta lärdomsprov.

KÄLLFÖRTÄCKNING

Böcker

Björn Lundén & Ann-Britt Smitterberg Budget Handbok för småföretag, upplaga nr.6. Maj 2006

Vagn Madsen/Sandor Asztély, Budgetering, P.A Nordstedt & Söners förlag 1973

Pertti Åkerberg, Budjetoinnin mielettömyys Gummerus Kirjapaino Oy 2006 upplaga 37

Lindfors & Syvänperä PK-yrityksen budjetointi ja raportointi Edita Prima Oy 2008

Jan Greve och studentlitteratur. Budget,; upplagan 1996 Lund och 2011 Lund

Qualitative researching with text image and sound a practical handbook / edited by Martin W. Bauer and George Gaskell, London Sage 2000

Lantz, Annika Upplagan ;1993 och 2013 nr. 3:1. Intervjumetodik. Lund. Studentlitteratur.

Bryman, Alan, Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder Upplaga 2:1 2013. Författarna och Liber AB

Carlson, Mikael, Att arbeta med företagsanalys Upplaga 5:1 och 7:1 2014 Liber AB

Committee for Corporate Analysis, The Guide to the Analysis of Financial Statements of Finnish companies, 2006

Jarmo Leppiniemi ja Tapani Kykkänen Kirjanpito, Tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta, Sanoma Pro Oy 2013

Patel & Davidson Forskningsmetodikens grunder. Studentlitteratur AB. Lund upplaga 4:4 2013

Per-Hugo Skärvad, Jan Olsson Företagsekonomi 100. Faktabok upplaga 15 Liber Ab 2011

Internetpublikationer

<https://www.yrityssuomi.fi/budjetointi> Arbets- och näringsministeriet hämtad 27.10.2015

https://www.vero.fi/sv-FI/Foretags_och_samfundskunder/Aktiebolag_och_andelslag/Inkomstbeskattning

Vero.fi hämtad 10.11.2015

<http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#lvp>

Suomen Asiakastieto hämtad 22.01.2016

http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman_paaoman_tuotto

http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto

Balance consulting hämtade 26.4.2016

<https://www.vr.fi/cs/vr/fi/etusivu>

Valtion rautatie, hämtad 26.4.2016

Bilaga 1

Intervju frågor till företag x Ab

1. Berätta lite över er verksamhet
 - 1.1 Personalen?
 - 1.2 Beskattningen?
2. Hur ser er förberedning inför ny period ut?
 - 2.1 Vem sköter om planeringen?
3. Använder ni budget eller budget lös styrd ledarskap?
 - 3.1 Huvudbudgeter?
 - 3.2 Del budgeter?
4. Hur sker uppföljningen ut?
 - 4.1 kvartalsvis?
 - 4.2 månadsvis?
 - 4.3 år?
5. Särskilda nyckeltal som tas upp vid planeringen inför ny period?
6. Diskussion över möjlig budget sammanställning?

Bilaga 2 Investeringsbudget s.1 (7)

Sekretessbelagd

Bilaga 2 Investeringsbudget s.2 (7)

Sekretessbelagd

Bilaga 2 s.3 (7)

Sekretessbelagd

Bilaga 2 s 4 (7)
Sekreessbelagd

Bilaga 2 s5 (7)
Sekretessbelagd

Bilaga 2 s6 (7)
Sekreteressbelagd

Bilaga 2 s7 (7)
Sekreessbelagd