

Vi tænker os nu, at ledelsen i en konstrueret virksomhed – Handelskompagniet – som udgangspunkt har estimeret resultatopgørelsen og balancen for 20x1, som den fremgår af henholdsvis figur XII.21 og figur XII.22. Ofte vil der være tale om, at man i f.eks. november måned opstiller et forventet årsregnskab.¹

Formålet med det følgende er at demonstrere sammenhængen mellem resultatbudgettet, likviditetsbudgettet og den budgetterede balance. For at begrænse fremstillingens omfang gennemgås hverken forskellige budgetmodeller eller selve processen med opstilling af budget; forudsætninger og metode er meget simple, og hensigten er blot at eksemplificere tankegangen bag budgetlægning på årsbasis.

Derfor opstilles et forenklet regnskabsmateriale for en enkeltmandsvirksomhed.

Figur XII.21
Resultatopgørelsen

Resultatopgørelse 20X1

(i 1.000 kr.)

Nettoomsætning		9.000
– Vareforbrug		4.000
=		<u>5.000</u>
Bruttofortjeneste		5.000
– Salgsprovision		1.200
=		<u>3.800</u>
Dækningsbidrag		3.800
– Kontante kapacitetsomkostninger:		
Gager	1.300	
Ejendommens drift	600	
Administration	300	
Reparation og vedl.	80	2.280
=		<u>1.520</u>
EBITDA		1.520
– Afskrivning på inventar		200
=		<u>1.320</u>
Resultat før renter		1.320
– Renteomkostninger		300
=		<u>1.020</u>
Årets resultat		1.020

Figur XII.22
Balancen

Balance pr. 31.12.20X1

(i 1.000 kr.)

Aktiver	Passiver
Kapitalanvendelse	Kapitalfremskaffelse

¹ Eksemplet bygger på Palle Hansen (1972) pp. 75-89.

<i>Anlægsaktiver</i>		Egenkapital	
Ejendom	1.800	Saldo primo	3.800
Inventar		+ Årets resultat	1.020
Anskaffelses-			<u>4.820</u>
pris	1.400	– Privat forbrug	<u>300</u> 4.520
Akk.			
afskrivninger	150 1.250		
	<u>3.050</u>	<i>Gældsforpligtelser</i>	
		Kassekredit	
Omsætningsaktiver		(maks. 2.000)	1.600
Varelager	2.350	Varekreditorer	1.050
Varedebitorer	2.000	Inventarkreditorer	300
Likvide beholdninger	220	Anden gæld	150
	<u>4.570</u>		<u>3.100</u>
<i>Aktiver i alt</i>	<u>7.620</u>	<i>Passiver i alt</i>	<u>7.620</u>

Vi tænker os nu, at ledelsen i virksomheden med den viste resultatopgørelse i figur XII.21 og balancen i figur XII.22 har nedenstående forventninger til det følgende driftsår – budgetåret 20x2.

I praksis ligger der en lang række beregninger og specifikationer bag virksomhedens forventninger, og der vil være tale om dispositioner og forudsætninger fra alle dele af organisationen, der øver indflydelse på resultatbudgettet, likviditetsbudgettet og den budgetterede balance; men for overskuelighedens skyld er der her tale om et begrænset antal punkter mht. forudsætninger og forventninger.

Forventninger til 20x2

Ejeren af Handelskompagniet arbejder med følgende, her i eksemplet stiliserede og stærkt forenklede, budgetforudsætninger vedrørende det kommende regnskabsår 20x2:

Omsætningen forventes at stige med 20 % fra 20x1 til 20x2.

Vareforbruget påregnes at vokse med 15 %.

Salgsprovisionen er for 20x2 budgetteret uændret med 13,5 % af nettoomsætningen.

Posten gager forventes at stige med 20 % fra 20x1 til 20x2.

Omkostningerne til ejendommens drift ventes at stige med 10 %.

Omkostningerne til administrationen samt reparation og vedligeholdelse budgetteres i 20x2 til samme beløb som i 20x1.

Afskrivningerne på inventar er for 20x2 budgetteret til kr. 250.000.

Renteomkostningerne er grundet lavere renteniveau budgetteret til kr. 270.000 i 20x2.

Omsætningshastighederne for 20x2 er budgetteret til følgende antal gange:

Varelager 4,0 (90 lagerdage i gennemsnit)

Varedebitorer 5,0 (60 dage løbende måned i gennemsnit)

Varekreditorerne 3,0 (120 dage i gennemsnit)

Der forudsættes jævn aktivitet, således at omsætningshastighederne kan anvendes til beregning af beholdninger ultimo.

Der investeres kr. 300.000 i nyt inventar i 20x2.

Ejeren i Handelskompagniet påregner at udtrække kr. 350.000 (privatforbrug) i 20x2.

Inventarkreditorerne er budgetteret til kr. 500.000 ultimo 20x2.

Anden gæld budgetteres til kr. 170.000 ultimo 20x2.

Budgetteret resultatopgørelse

På basis af resultatopgørelsen for 20x1, jf. figur XII.21, samt de af ledelsen opstillede budgetforudsætninger gældende for 20x2, kan der nu opstilles nedenstående budgetterede resultatopgørelse for 20x2, som vist i figur XII.23.

Figur XII.23

Budgetteret resultatopgørelse

**Resultatbudget
for 20X2**

(i 1.000 kr.)

Nettoomsætning (9.000 + 20 %)		10.800
– Vareforbrug (4.000 + 15 %)		4.600
=		6.200
– Salgsprovision (13,5 % af 10.800)		1.458
=		4.742
– Kontante kapacitetsomkostninger:		
Gager (1.300 + 20 %)	1.560	
Ejendommens drift (600 + 10 %)	660	
Administration	300	
Reparation og vedligeholdelse	80	2.600
=		2.142
– Afskrivning på inventar		250
=		1.892
– Renteomkostninger		270
=		1.622
= Årets resultat		1.622

Den budgetterede resultatopgørelse viser på baggrund af de opstillede budgetforudsætninger en fremgang i årets resultat på kr. 602.000. Men ud over resultatbudgettet er det også af afgørende betydning at se, hvordan likviditeten i virksomheden udvikler sig som følge af det forventede resultat samt de budgetterede omsætningshastigheder.

Varelageret, varedebitorerne samt varekreditorerne beregnes ultimo budgetåret i 1.000 kr. på basis af relationerne, dvs. omsætningshastighederne, som de er beskrevet i kapitel XI i forbindelse med afsnittet om kapitaltilpasning. Omsætningshastighederne forudsættes konstante, da virksomheden har uændret kredit- og lagerpolitik.

Varelagre beregnes som

$$\frac{\text{Vareforbrug}}{\text{Omsætningshastighed}} = \frac{4.600}{4,0} = 1.150$$

Varedebitorer beregnes som

$$\frac{\text{Nettoomsætning + moms}}{\text{Omsætningshastighed}} = \frac{10.880 \times 1,25}{5,0} = 2.700$$

Varekreditorer beregnes som

$$\frac{\text{Varekøb + moms}}{\text{Omsætningshastighed}} = \frac{3.400 \times 1,25}{3,0} = 1.417$$

Varekøb beregnes således:

Vareforbrug	4.600
+ ultimolagre	1.150
primolagre	2.350
<hr/>	
= Varekøb	3.400

Likviditetsbudgettet

På basis af ovennævnte beregninger samt den budgetterede resultatopgørelse for 20x2 (figur XII.23), balancen for 20x1 (figur XII.22) samt de øvrige budgetforudsætninger kan man nu opstille likviditetsbudgettet for 20x2, som det er vist i figur XII.25.

Det første element i den her viste opstilling er likviditetsforskydningen fra driften, denne forskydning fremkommer på det grundlag, der er vist i figur XII.24.

Figur XII.24

Likviditetsforskydning fra driften

EBITDA (resultat)	
- forøgelse af lagre	
- forøgelse af varedebitorer	
<hr/>	
+ forøgelse af kreditorer	
<hr/>	
= likviditetsforskydning fra drift	
<hr/>	

Likviditetsbudgettet bygger således på en planlægning af den kommende periodes udbetalinger og indbetalinger således, at man opgør den kommende periodes likviditetsbehov.

Likviditetsforskydning

Likviditetsbehov

Herefter vil man i den enkelte virksomhed undersøge mulighederne for kapitaldækning, således at de enkelte perioders likviditetsreserve kan opgøres. Men som det fremgår af figur XII.20, må likviditetsbudgettet ses i forhold til de bagvedliggende budgetter, for hvilke budgetter det gælder, at de til grund for budgetteringen forventede aktiviteter ikke kan gennemføres uden tilstedeværelse af de fornødne likvide midler.

Det er i en del virksomheder almindeligt at se budgettering som et led i det strategiske arbejde. Ofte har virksomheden et mål om f.eks. at opnå en EBIT af en bestemt størrelse under opretholdelse af en vis maksimal finansiell gearing. Dersom budgettet tyder på, de ønskede mål ikke kan opnås med de foreliggende planer, kan der gennem opstilling af alternative

planer og beregning af deres konsekvens søges efter bedre planer eller strategier. Se mere herom i bogens sidste kapitel om metoder som inspirationsanalyse og opstilling af forretningsplan.

Figur XII.25
Likviditetsbudget

Likviditetsbudget for 20X2

(i 1.000 kr.)

<i>EBITDA</i>				+2.142
Ændring i:	pr. 1/1	pr. 31/12		
Varelager	2.350	1.150	+1.200	
Varedebitorer	2.000	2.700	-700	
Varekreditorer	1.050	1.417	+367	
Inventarkreditorer	300	500	+200	
Anden gæld	150	170	+20	
= <i>Likviditetsforskydning fra drift</i>				+3.229
Investering i inventar				-300
= <i>Likviditetsforskydning fra investeringer i anlægsaktiver</i>				-300
Renteomkostninger				-270
Privatforbrug				-350
= <i>Likviditetsforskydning fra finansielle dispositioner</i>				-620
= <i>Samlet likviditetsforskydning</i>				+2.309
Likvide beholdninger 1/1 19x2				+220
Kassekredit disponibel 1/1 19x2				+400
= Budgetteret likviditetsreserve 31/12 19x2				2.929

Likviditetsbudgettet for 20x2 viser, at der er tale om en likviditetsforskydning fra driften på 3.229.000 kr. Den samlede likviditetsforskydning, der udtrykker indbetalingerne i forhold til udbetalingerne, er budgetteret til 2.309.000 kr.

Den 1.1.20x2 udgør de likvide beholdninger 220.000 kr., hertil kommer en uudnyttet trækingsret på kassekreditten på 400.000 kr. Alt i alt er Handelskompagniets likviditetsreserve ultimo 20x2 opgjort til 2.929.000 kr., der vil indgå i den budgetterede balance for 20x2; heraf er 2.000.000 kr. uudnyttet trækingsret på kassekreditten. En stor likviditet er ikke et mål i sig selv, og tallet, knap 3 mio., kunne give anledning til at overveje muligheden for investering eller nedbringelse af gæld.

En svaghed ved det her gennemgåede er imidlertid, at likviditeten kun beregnes ultimo. For at styre likviditeten skal der foretages en kortperiodisk budgettering, f.eks. på grundlag af de faktisk forventede ind- og udbetalinger pr. måned eller uge. Dette er en af de vigtigste opgaver for det interne regnskab.

Budgetteret balance

På grundlag af balancen pr. 31.12.20x1, resultatbudgettet for 20x2 samt likviditetsbudgettet for 20x2 kan man nu opstille den budgetterede balance for 20x2, som den fremgår af figur XII.26.

Figur XII.26
Budgetteret balance

**Budgetteret balance
pr. 31.12.20X2**

(i 1.000 kr.)

Aktiver		Passiver	
Kapitalanvendelse		Kapitalfremskaffelse	
<i>Anlægsaktiver</i>		<i>Egenkapital</i>	
Ejendom	1.800	Saldo primo	4.520
Inventar		+ Årets resultat	1.622
Anskaffelses-			<u>6.142</u>
pris	1.700	- Privat forbrug	350
Akk.			<u>5.792</u>
afskrivninger	400		
	<u>1.300</u>		
	<u>3.100</u>	<i>Gældsforpligtelser</i>	
		Kassekredit	
<i>Omsætningsaktiver</i>		(maks. 2.000)	2.000
Varelager	1.150	Varekreditorer	1.417
Varedebitorer	2.700	Inventarkreditorer	500
Likvide beholdninger	2.929	Anden gæld	170
	<u>6.779</u>		<u>4.087</u>
<i>Aktiver i alt</i>	<u>9.879</u>	<i>Passiver i alt</i>	<u>9.879</u>

Den budgetterede likviditetsreserve ultimo 20x2, der fremgår af likviditetsbudgettet, figur XII.25, er i den budgetterede balance for ultimo 20x2 placeret under omsætningsaktiverne som likvide beholdninger. Som en følge af, at det disponible beløb på kassekredit indgår i den budgetterede likviditetsreserve ultimo 20x2, er kassekredit under gældsforpligtelserne i figur XII.26 anført med det beløb, der svarer til, at kassekredit er fuldt udnyttet. Det er oplagt, at viser budgettet en negativ likviditet ultimo, skal planer for både drift, investering og finansiering gennemgås for at løse dette problem.

De øvrige balanceposter er taget fra likviditetsbudgettet, som det fremgår af figur XII.25.

Undertiden vil det være hensigtsmæssigt at supplere beregningen med en følsomhedsanalyse med henblik på at konstatere konsekvenserne af ændrede forudsætninger.

Det er afgørende for en virksomheds overlevelse og vækst at søge stadige forbedringer både på de store linjer, strategierne, og på de små forhold i form af løbende marginale optimeringer.