

Bogen om budgetter – i Microsoft® Excel

Bogen om budgetter er for dig, der er iværksætter, selvstændig, bogholder eller generelt er interesseret i en introduktion til mindre virksomheders budgettering. Bogen er skrevet i et let sprog med konkrete eksempler, der gør bogen mere overskuelig for læseren.

Bogen gennemgår generelle budgetteknikker og -metoder. Herunder etableringsbudgetter, driftsbudgetter og likviditets- og balancebudgetter. Derudover behandles bl.a. privatbudgettet og alternative former for budgetter i virksomheden – fx miljø- og medarbejderbudgetter.

Forfatterne viser, hvordan man opstiller og udarbejder alle slags budgetter i Microsoft Excel, hvilket gør det let og praktisk for læseren at begynde sin egen budgettering.

Til bogen hører et sæt skabeloner til Excel, der kan downloades fra bogens hjemmeside. Skabelonerne giver læseren mulighed for hurtigt at komme i gang med at budgettere for sin egen virksomhed.

Mathias Pedersen Heinze studerer statskundskab mens *Steffen Tjerrild* studerer almen erhvervsøkonomi. Sammen driver de Htconsult – www.htconsult.dk

Bogen om budgetter – i Microsoft® Excel er udgivet af Regnskabsskolen ApS.
– www.regnskabsskolen.dk

Bogen om budgetter – i Microsoft® Excel



Mathias Heinze og Steffen Tjerrild

Bogen om budgetter

i Microsoft® Excel

e-bog:

ISBN 978-87-91875-23-6

REGNSKABSSKOLEN

Bogen om budgetter i Microsoft® Excel af Mathias Pedersen Heinze og Steffen Tjerrild

© Regnskabsskolen ApS 2012

Udgivet af
Regnskabsskolen
Wesselsgade 2
2200 København N
Tlf. 3333 0161
www.regnskabsskolen.dk

Redaktion: Jesper Laugesen
Forsideillustration: © www.istockphoto.com/esolla
Sats og layout: Jesper Laugesen
Microsoft® og Excel® er varemærker tilhørende Microsoft

1. udgave, 1. oplag 2012.

Denne bog er udgivet som trykt bog og som e-bog.

ISBN (trykt): 978-87-91875-22-9

ISBN (e-bog): 978-87-91875-23-6

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt uden skriftlig tilladelse fra Anette Sand ApS ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Bogen er udtryk for forfatterens fortolkning af gældende love og praksis. Der tages forbehold for fejl, mangler og udeladelser. Det understreges, at bogen er ment som inspiration til erhvervsdrivende – og ikke kan sidestilles med konkret rådgivning udført af revisorer eller andre rådgivere.

Forfatter og/eller udgiver kan på ingen måde gøres erstatningsansvarlig for de informationer, som findes i bogen – uanset om disse informationer mod forventning skulle være ukorrekte. Forfatter og/eller udgiver kan derfor ikke pålægges ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte er pådraget på grundlag af de informationer, som findes heri.

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
1. Formålet med budgettering <i>Budgetter kan fungere som motivationsfaktor, ledelsesværktøj, ressourcefordeling, koordinerings- og planlægningsværktøj, som dokumentation, opfølgning, ideskabelse og information.</i>	7
2. Excel som budgetteringsværktøj <i>Præsentation af Excel som budgetteringsværktøj. Formler i Excel. Funktioner i Excel. HVIS- og SUM-formler.</i>	15
3. Budgetmetoder <i>Forskellige budgetmetoder: Prior year approach, Zero-based budgeting, Percentage of sales og kombinationer af budgetmetoder.</i>	31
4. Budgetplanlægning <i>Fra mål og strategier, planer og udkast til koordinering, formulering, godkendelse og iværksættelse.</i>	40
5. Etableringsbudget <i>Opstilling af budget, forudsætninger for etablering, formål med etableringsbudgettet, skaffe finansiering, samlede kapitalkrav.</i>	44
6. Driftsbudget <i>Opstilling af underbudgetter, herunder budgetter for salg, indkøb, dækningsbidrag, markedsføringsbidrag, de faste omkostninger, indtjeningsbidrag, afskrivninger og renter. Til slut det samlede driftsbudget.</i>	52
7. Likviditetsbudget <i>Formålet med likviditetsbudgettet. Elementer som moms, kredit-tider og kassekreditter. Forskellen på driftsbudget og likviditetsbudget, og ikke mindst: Hvordan forbedrer man likviditeten?</i>	82

8.	Balancebudget	94
	<i>Hvad er et balancebudget? Opstilling af balancebudget, det dobbelte bogholderi, aktiver, passiver, værdiskabelse.</i>	
9.	Privatbudget.	97
	<i>Samspil mellem virksomhed og privatbudget. Forudsætninger, indtægter, udgifter, lønindkomst, anden indkomst.</i>	
10.	Projektbudgetter	104
	<i>Projektprafsatsættelse, projektvurdering, tidsforbrug, transportomkostninger, kunderelationer.</i>	
11.	Budgetkontrollen	108
	<i>Formål med budgetkontrollen, afvigelser, prognose afvigelser, handlingsafvigelser, konsekvenser af afvigelserne, refleksioner på budgetkontrollen.</i>	
12.	Alternative budgetter	116
	<i>Medarbejdertilfredshedsundersøgelser, miljøbudget</i>	
13.	Afrunding	118
Om	Forfatterne.	120

Indledning

Formålet med ”Bogen om budgettering” er at svare på de spørgsmål, der dukker op, når man arbejder med budgetter og budgettering, samt at vise dig vigtigheden af at bruge budgetter i din virksomhed.

Budgetplanlægning, økonomistyring og likviditetskrav kan lyde som noget, man skal have en 10 år lang uddannelse for at forstå. Det er ikke tilfældet. Denne bog vil give dig en simpel og grundlæggende indsigt i brugbar og overskuelig budgettering.

Med denne bog i hånden kan du udarbejde og vurdere dine egne budgetter. Meningen er ikke at komme til bunds i den bagvedliggende teori, men at give dig et konkret værktøj at arbejde med umiddelbart efter endt læsning.

Når du slår ”budget” op på nettet eller i en ordbog vil du støde på følgende beskrivelse: ”Regnskabsmæssig forudsigtelse”. Hvad betyder det? Hvordan kan man forudsige et regnskab? Hvad er formålet? Hvad skal jeg bruge et budget til? Dette er typiske spørgsmål, der kan falde dig ind – du er ikke den eneste, du er ikke den eneste. Når du har læst denne bog, vil du kunne svare på disse og andre spørgsmål, som falder dig ind når du hører om budgettering.

Bogens opbygning

Bogen er opbygget, så kapitlerne er mere eller mindre uafhængige. Det betyder, at du ikke skal have læst det foregående kapitel

for at kunne forstå det næste. Det gør, at du let kan bruge bogen som et opslagsværk. Hvis du fx skal stable et etableringsbudget på benene, kan du let slå op i kapitel 5 og finde de oplysninger, du søger. Du kan selvfølgelig også læse bogen fra ende til anden, hvilket giver den bedste forståelse af såvel forskellen på de forskellige budgettyper, som af hvordan de hænger sammen.

I bogen tager vi udgangspunkt i en fiktiv virksomhed, for at gøre det nemmere at relatere bogen til din egen virksomhed. Det gør det også nemmere at lave taleksempler, som overskueliggør formålet med budgetter. Virksomheden hedder Smart-tøj, det er en handelsvirksomhed, der køber sine varer hos en leverandør og sælger dem videre med en tillagt avance. I dette tilfælde er varerne modetøj. Smart-tøj er en relativt lille virksomhed med 10 ansatte, der sælger bukser og T-shirts.

Det er naturligt at relatere bogens forskellige budgettyper til din egen virksomhed, så derfor har vi lagt skabeloner til Excel ud på www.regnskabsskolen.dk/budgetter. Med dem kan du let og overskueligt komme i gang med at budgettere din egen virksomheds fremtid.

1. Formålet med budgettering

Et budget er en forudsigtelse af det næste års økonomiske resultat. Med budgetarbejdet skal vi forsøge at få virksomheden til at udvikle sig i den planlagte retning ved at sammenkoble nutid og fremtid. Sagt på en anden måde: ”Hvad tror jeg, jeg kommer til at tjene næste år? Hvor meget omsætter jeg for? Hvad er mine omkostninger? Stiger eller falder de? Er min omsætning jævnt fordelt over året?” Dette er nogle af de spørgsmål, du skal stille dig selv, når du skal til at lave et budget for næste år. ”Men hvorfor?”, tænker du måske. Det vil vi prøve at beskrive i det følgende.

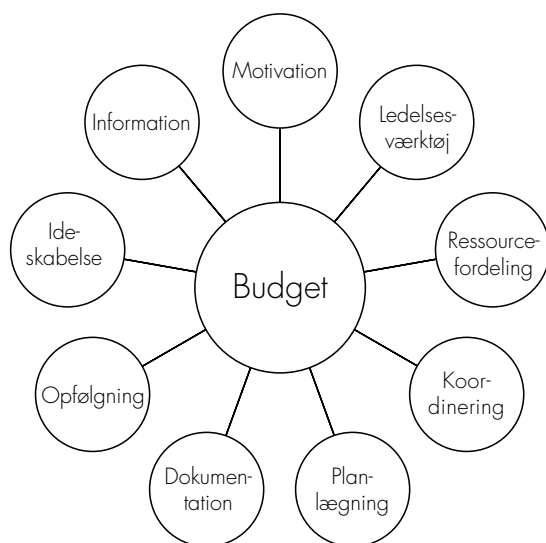
Budgettets vigtigste funktion er at give et så nøjagtigt billede af virksomhedens udvikling i den kommende periode som muligt. Der er mange aktiviteter, der bliver udført på baggrund af budgettet, fx produktion, indkøb og ansættelser. Nøjagtigheden er vigtig, eftersom selv små afvigelser mellem budget og det faktiske regnskab kan have store økonomiske konsekvenser. Produktion og indkøb er de mest afvigelsesfølsomme aktiviteter, da det er dyrt at ligge inde med varer, der ikke bliver solgt, eller have medarbejdere, som ikke kan tjene deres løn hjem.

Budgetter har mange andre formål, ikke kun for dig og din virksomhed, men også for alle andre, der har interesse i din virksomhed. Hvis du har et lån eller en kassekredit har banken stor interesse i dig og din virksomheds fremtid. Hvis du har en handelsvirksomhed som Smart-tøj, så har dine leverandører interesse i din virksomheds betalingsevne. Statens myndigheder (især

SKAT) har også altid en interesse i din virksomhed. Derfor er det ikke kun for din egen skyld, du bør lære at anvende budgetter.

Det er vigtigt at sondre mellem, hvad du og din virksomhed kan påvirke, og hvad du ikke kan påvirke. Der skal tages højde for begge typer forhold i budgettet. Markedsforhold, konkurrenter og lovgivning har du ikke den store mulighed for at kontrollere eller lave om på. Hvorimod din virksomhed har mulighed for at påvirke prisfastsætning, markedsføring og omkostninger. Det betyder, at budgetterne indeholder en kombination af forhold, som du hhv. kan og ikke kan styre. De ukontrollerbare forhold vil typisk være definerende for de mere kontrollerbare, fx ved at antallet af konkurrenter på markedet (et ukontrollerbart forhold) kan have indflydelse på din markedsføringsstrategi (et kontrollerbart forhold). Det er derfor vigtigt at tage højde for begge typer forhold. Budgetprocessen skal på denne måde få dig til at tænke over alle forhold, der påvirker din virksomhed – hvilket er en god øvelse i sig selv.

Vi vil nu komme ind på en række andre årsager til at udarbejde et budget. Figuren her på siden viser ni anvendelsesmuligheder, som vi selv mener, er de største fordele ved et budget. Dette kapitel er dedikeret til en gennemgang af disse ni punkter.



Motivation

Det lyder måske underligt, men alle mål motiverer os. Et mål om øget omsætning giver dig motivation til at opfylde det. Et mål er ikke et budget, men der kan være flere mål indlejret i dit budget. Men husk: Hovedpointen i budgetteringen er, at det er et kvalificeret bud på udviklingen i din virksomheds indtægter og udgifter, så derfor skal budgettet være bygget på virkeligheden og ikke alene på dine mål og drømme.

”Uden mål og planer for at nå dem, er du ligesom et skib der har sat sejl uden nogen destination”

– Fitzhugh Dodson

Mål

Jeg vil gerne omsætte for 100.000 kr. næste måned.

Budget

Jeg omsatte for 50.000 kr. sidste måned, og hvis vi optimerer vores salgsbesøg og forbedrer endnu mere næste måned, kan jeg øge omsætningen med 10 %, det betyder en omsætning på 55.000 kr.

Til sammen viser mål og budget, hvilken retning du vil drive din virksomhed i. Hvis du har et mål om at udvide virksomheden skal du starte med at budgettere, hvordan du vil indfri dit mål. Dine mål bestemmer retningen, budgetterne viser hvordan du kan opnå dem.

Et realistisk udarbejdet budget giver dig og dine ansatte motivation til at opfylde jeres mål. Og der findes ikke nogen bedre følelse end at nå det, man har kæmpet for. Men pas på med at budgettere efter for høje og urealistiske mål, det fører blot til tab af motivation når du indser at dit budget/mål ikke kan opfyldes. Det handler om at finde den rigtige balance.

Koordinering

Koordinering er et af hovedformålene med at lave et budget. Hvis din virksomhed har flere ansatte, er budgettet et uvurderligt redskab for at få virksomheden til at køre rundt. Koordinering mellem flere mennesker er en svær opgave, som et budget hjælper med at gøre lidt mere overskuelig. Et budget giver et kvalificeret bud på, hvordan virksomhedens aktiviteter udvikler sig i fremtiden. Derfor er budgettet en vigtig del af koordineringen i en virksomhed.

Smart-tøj er en virksomhed med 10 ansatte. Virksomheden består af fire salgsfolk, tre lagerfolk, en sekretær, en bogholder og en direktør. Allerede her er koordineringen lidt kompleks. Den vigtigste koordinering er mellem lageret og sælgerne. Her er det vigtigt, at lagerfolkene kan pakke de varer, sælgerne sælger. I budgetudarbejdelsen skal lagerfolkene eksempelvis fortælle, hvad de maksimalt kan pakke på en måned. Derudover skal sælgerne fortælle hvad de regner med at sælge. Det er utrolig vigtigt, at der koordineres for at finde ud af, om der er overensstemmelse mellem afdelingerne, eller om der måske skal tilføjes ekstra resurser.

Med et budget finder du ud af, at der måske kan opstå nogle problemer, inden de faktisk er opstået. Hvis man i budgetudarbejdelsen opdager problemstillinger som den ovennævnte, kan det spare virksomheden for mange unødvendige omkostninger senere.

Ledelsesværktøj

Et budget er et ledelsesværktøj. Du kan bruge budgettet til at styre virksomheden i den retning, du gerne vil have den hen. Et eksempel kan være, at du gerne vil sætte salgspriserne på dine produkter op. Derfor laver du et budget over, hvad prisstigningerne vil betyde for dit salg. Du kan nu præsentere denne nye prisstrategi i din virksomhed, med et fastlagt budget over konsekvenserne. Det giver dine ansatte et billede af, at du har gennemtænkt konsekven-

serne og de vil i højere grad være motiveret for at implementere prisstigningerne.

Direktøren i Smart-tøj bruger det færdige budget til at implementere ændringer og handlingsplaner. Budgettet i Smart-tøj giver en oversigt over konsekvenserne ved ændringerne. Det betyder, at de ansatte kan se en mening med ændringerne, og bliver motiveret til at iværksætte dem.

Planlægning

Budgettet har også et formål som planlægningsredskab. Her tænker vi især på, at hvis du for eksempel har budgetteret med et øget salg næste år, så skal du planlægge, hvordan du opnår dette nye salg. Skal du have flere medarbejdere? Skal du have et større varelager? Skal du have en bil mere til at køre varer ud? Med et budget er du bedre forberedt på de nødvendige ændringer. Et godt budget er et værktøj til at planlægge din forretning ud fra. Uforudsete omkostninger og likviditetsproblemer er en af de hyppigste årsager til konkurs. Et drifts- og likviditetsbudget vil i høj grad være med til at hjælpe dig med at undgå dette.

Smart-tøj bruger det udarbejdede budget til at udarbejde handlingsplaner efter. En handlingsplan kan eksempelvis være, at Smart-tøj i budgettet konkluderer, at der vil være en øget vækst i markedet. Derfor må det planlægges, hvordan den øgede vækst imødekommes. Er det igennem overarbejde? Eller skal der ansættes flere folk? Dette kommer vi nærmere ind på i kapitel 10. Projektbudgetter.

Dokumentation

Omverdenen har som tidligere nævnt en stor interesse i dig og din virksomhed. Et budget har karakter af dokumentation. Et velgennemarbejdet budget giver dig pondus i forhandlinger. Her tænkes der især på forhandlinger med banken om eksempelvis lån

eller renter. Et gennemarbejdet budget signalerer, at du har tænkt over din forretning, hvor den skal bevæge sig hen og hvordan.

Smart-tøj har i høj grad brug for budgettet som dokumentation. Budgettet er et troværdigt dokument, som viser, at ledelsens planlægning af virksomhedens økonomi er gennemarbejdet og realistisk, og som Smart-tøjs bank grundigt studerer. På den måde kan Smart-tøj skaffe finansiering, fordi de ud fra budgettet nøje kan vise, hvad pengene skal bruges til og hvordan de bliver omsat til større fortjeneste.

Ressourcefordeling

Et budget har også det formål at vise, hvordan "kagen skæres" og hvordan delene stykke for stykke er tænkt fordelt ud på virksomhedens forskellige områder. Med det menes der, at et budget gør det overskueligt at se, hvad og hvem der skal bruges penge på. Budgetudarbejdelsen er en proces, hvor alle skal have noget at sige før budgettet er færdigt. Efter sådan en proces danner der sig et billede af, hvor der er brug for flere penge, og hvor det modsatte måske er tilfældet.

I Smart-tøjs tilfælde kan det fx være, at lagerfolkene har for meget tid til at pakke de alt for få ordrer, mens sekretæren ikke har tid nok til at varetage alle sine opgaver. Dette kan give anledning til at omfordele resurserne, så virksomheden fx ansætter endnu en sekretær samtidig med at den afskediger to af lagerfolkene. Budgettet giver på denne måde et overblik, der forbereder virksomheden på fremtiden.

Opfølgning

Opfølgning er også et vigtigt element i et budget. Der er nogle spørgsmål, du skal stille dig selv, når du sammenligner budgettet med det faktiske regnskab. Hvor godt passede det? Hvad skyldes afvigelserne? Opfølgningen er vigtig for at se, hvor godt

du forudsagde din virksomheds økonomi. I opfølgningen finder du ud af, hvad der var realistisk, og hvad der ikke var. Dermed bliver din budgetlægning bedre næste gang. Der findes forskellige grunde til, at det faktuelle regnskab var bedre eller dårligere end det budgetterede. Der skelnes i mellem forudsigelsesafvigelser og handlingsafvigelser. Det kommer vi ind på i kapitel 11 om budgetstyring og opfølgning.

I Smart-tøj er opfølgningen af budgettet et løbende element i driften. Her diskuterer virksomhedens ansatte årsager til og konsekvenser af, at virksomheden ikke lever helt op til budgettet. De ansatte kommer også med forslag til forbedringer og handlingsplaner til en bedre budgetopfyldelse.

Ideskabelse

Budgettet skal også være med til at få ideerne til at spire. Hvordan kan et budget være med til det, tænker du måske? Jo, et budget er et økonomisk fremtidsbillede, som afspejler dine mål med virksomheden. Sagt på en anden måde, så er et budget bl.a. en plan for, hvordan du vil opnå dine mål, og er derfor med til at sætte tal på dine ideer. I din budgetfase kan der let opstå nye ideer til prispolitik, nye markeder, nye kundegrupper, ny markedsføring osv. I forbindelse med budgetudarbejdelsen fastlægges det også, hvordan budgettet skal indfries. Dette giver også anledning til ideskabelse. Hvordan man skal indfri budgettet? Hvilken form for markedsføring skal vi bruge?

Smart-tøj har mange dygtige ansatte. Derfor vælger de i fællesskab at gennemgå budgettet for den kommende periode. Her fremkommer et hav af ideer til, hvordan man skal indfri budgettet. Et eksempel kan være, at salgsfolkene og lagerfolkene har udviklet et system, der gør, at de lettere kan koordinere salg, og derved minimere omkostningerne.

Information

Budgettet har til formål at give dig kvalificeret information om din virksomhed i fremtiden. Budgettet kan give et kvalificeret bud på, hvor din virksomhed er på vej hen. Derfor er det din egen opgave at udarbejde et budget – der er ingen, der gør det for dig, i hvert fald ikke uden din medvirken. Et godt budget er nyttig information, som du kan tilpasse din produktion, dit lager og din medarbejderstab efter.

I Smart-tøj bruger man budgettet som informationskilde om fremtiden. Det giver virksomhedens ledelse et grundlag for beslutninger, for eksempel om hvor meget der skal købes ind i næste kvartal.

Opsamling

Der findes mange gode grunde til at lave et budget og mange flere end dem, vi lige har nævnt. Vi har prøvet at give dig et kort og præcist udsnit af de vigtigste formål med et budget. Der er sikkert nogle formål, der giver bedre mening for dig og din virksomhed end andre. Vi håber, at du har fået indblik i vigtigheden af budgetter, og at du fremover vil bruge budgetter som et vigtigt værktøj i driften af din virksomhed.



Om Forfatterne

Mathias Pedersen Heinze

Mathias studerer statskundskab på Københavns Universitet. Han er firmaets Excel-programmør og står primært for at udvikle kundernes ønsker. Hans kompetencer er professionel Excel-programmering, stort overblik og brugervenlighed. Ved siden af studiet tilbyder han Excel-kurser til større og mindre forsamlinger til både nybegyndere og øvede. Mathias kan kontaktes på mph@htconsult.dk.

Steffen Tjerrild

Steffen studerer almen erhvervsøkonomi Copenhagen Business School. Han er ansvarlig for kundekontakt, salg og udvikling. Hans kompetencer er innovativ problemløsning og dygtig kommunikation. Steffen har udviklet en komplet bogføringsskabelon i Excel, der opfylder alle krav til bogføringsloven. Derudover er han involveret i andre mindre virksomheder. Steffen kan kontaktes på sth@htconsult.dk.

Heinze Tjerrild Consult

Tilsammen driver Mathias og Steffen konsulent virksomheden Htconsult. De tilbyder blandt andet skræddersyede Excel værktøjer til et hvert behov. De udarbejder løsningerne i tæt dialog med kunden og da de begge er studerende kan vi tilbyde særdeles konkurrencedygtige priser. Derudover tilbyder de undervisning og kurser i Excel, selskabsstiftelse samt opstart af webshop. Læs mere på www.htconsult.dk

