

EKSAMEN

Emnekode: BE 318
Emnenavn: Budsjettering og styring

Dato: 12 mai 2015
Varighet: 09.00 - 13.00
Antall sider: 4 sider
Antall oppgaver: 3 oppgaver, alle skal løses

Tillatte hjelpemidler: Kalkulator: Alfanymerisk kalkulator, minnet må være tømt.
Norges Lover

Oppgave 1 (teller ca. 40 %)

Et veldrevet og kjent industriforetak har utarbeidet følgende selvkostkalkyle for ett av sine produkter (enhetskalkyle):

Direkte material	2 250
Direkte lønn	1 350
Indirekte var.tilv.kostn.	180
Indirekte faste tilv.kostn.	720
	<hr/>
	4 500
Faste indirekte salgs- og adm. kostn.	900
	<hr/>
Totale enhetskostnader	5 400

Fra salgs- og produksjonsbudsjettet for 2014 fremgår følgende opplysninger:

	Januar	Februar	Mars	Totalt
Antall solgte enheter	1 500	1 315	1 565	4 380
Antall produserte enheter	1 750	1 320	1 750	4 820
Salgspris pr. enhet	6 000	6 500	5 500	

Budsjettert salg og produksjon for 2014 er 16 000 enheter. Ved beregning av fast enhetskostnad (jf. selvkostkalkylen) er det budsjetterte salget (lik budsjettert produksjon) lagt til grunn. De budsjetterte faste kostnadene fordeler seg jevnt over året.

Av leverandørgjelden pr. 31. desember 2013 skal 60 prosent betales i januar og resten i løpet av februar. Leverandørgjelden utgjør 2,4 millioner kroner. Bedriften budsjetterer i 2014 med en kredittid på 1 mnd., samt en reduksjon i råvarelageret på kr 60 000 i februar. Det er ingen beholdinger av varer i arbeid.

Det blir gitt en kredittid på 1 måned til alle kunder. Det er intet kontantsalg. I desember ble det omsatt for 2,3 millioner kroner. Det ble innvilget en spesialavtale til en kunde som krevde kredittid på 1 ½ mnd. Dette varepartiet ble solgt 20. desember og utgjorde kr 300 000.

Direkte lønn betales kontant hver måned. Det samme gjelder alle betalbare indirekte kostnader. Ved utgangen av 2013 var det skyldig lønn på kr 75 000. Ved utgangen av januar 2014 er det ingen forskudd/skyldig lønn (det samme gjelder februar og mars). Avskrivningene utgjør hver måned 10 % av de indirekte faste tilvirkningskostnadene.

Annen kortsiktig gjeld utgjør 31.12.13 kr 400 000. 75 % av dette skal betales i januar og resten i februar 2014. For 1. kvartal (januar, februar og mars) betaler selskapet kr 150 000 i renter og avdrag, hvor kr 120 000 er avdrag på den langsiktige gjelden. Denne betalingen finner sted i februar 2013.

I februar planlegges det en investering på 500 000 i nytt utstyr. Det betales ett forskudd på kr 250 000 i mars, mens resten ved levering i mai (dvs. ingen avskrivning før i mai mnd.).

Selskapet har en kassekreditt med limit på 4 millioner kroner. For enkelhetsskyld skal du se bort fra renter knyttet til kassekredittkontoen i denne oppgaven (gjøres kun for å forenkle løsningen av denne oppgaven). Pr. 31.12.2013 viser kassekredittkontoen en positiv saldo på 1 millioner kroner (dvs. 1 millioner kroner på debetsiden av balansen).

I denne oppgaven skal du se bort fra mva. og betalbar skatt/utsatt skatt (utsatt skattefordel) ved løsning av oppgaven. Dersom du mener at det er uklarheter eller ufullstendigheter i oppgaven, begrunn i så fall dine valg.

- (a) Utarbeid budsjett for utbetalinger til leverandører for januar, februar og mars. Dette budsjettet skal også vise selskapets leverandørgjeld ved utgangen av mars mnd.**
- (b) Utarbeid budsjett over innbetalinger fra kunder for januar, februar og mars. Dette budsjettet skal også vise selskapets kundefordringer ved utgangen av mars mnd.**
- (c) Sett opp likviditetsbudsjett for januar, februar og mars samt for hele perioden (1. kvartal).**

Oppgave 2 (teller ca. 30 %)

- a)** Forklar hvordan et strategikart er bygget opp, herunder hva som menes med at Balansert målstyring har en kausalstruktur (årsak-virkning).
- b)** Forklar begrepene kritisk suksessfaktor, måleparameter og handlingsplaner. Forklar også sammenhengen mellom disse begrepene.
- c)** Hva menes med begrepet "produktivitet"? Hvordan kan vi skille mellom ulike produktivitetsbegreper?
- d)** Gjør rede for begrepet "Incentiver" og hva hensikten kan være ved eventuell innføring av incentiver i en organisasjon.

Oppgave 3 (teller ca. 30 %)

Alle tall i 1 000 tusen kroner.

Du er ansatt i økonomiavdelingen til selskapet ToftHesk AS. En annen i økonomiavdelingen har utarbeidet følgende budsjett for 2014 (de oppgitte balansetallene pr 31.12.13 hentet fra selskapets finansregnskap for 2013).

Resultatregnskap	2014
Salgsinntekt	28 200
Gevinst ved salg av maskiner	15
Beholdningsøkning varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer	550
Beholdningsøkning langsiktige tilvirkningskontrakter	200
Varekostnad	-17 365
Lønnskostnad	-5 750
Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	-900
Annen driftskostnad	<u>-3 450</u>
Driftsresultat	1 500
Renteinntekt	50
Annen rentekostnad	<u>-300</u>
Ordinært resultat før skattekostnad	1 250
Skattekostnad på ordinært resultat	<u>-378</u>
Årsresultat	<u>872</u>

Balanse	31.12.14	31.12.13
Eiendeler		
Goodwill	150	200
Utsatt skattefordel	0	21
Bygninger	4 000	4 250
Maskiner	2 250	2 485
Inventar	550	700
Aksjer i Datter AS	508	0
Råvarer	600	300
Varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer	1 900	1 350
Langsiktige tilvirkningskontrakter	1 050	850
Kundefordringer	1 152	1 350
Andre kortsiktige fordringer	100	65
Omløpsaksjer	300	0
Kontanter, bankinnskudd	<u>1 440</u>	<u>700</u>
Sum eiendeler	<u>14 000</u>	<u>12 271</u>
Egenkapital og gjeld		
Aksjekapital	1 000	1 000
Annen egenkapital	2 843	1 971
Utsatt skatt	117	0
Pensjonsforpliktelse	500	1 000
Annen langsiktig gjeld	4 000	4 000
Kassekreditt	50	350
Leverandørgjeld	2 600	2 300
Betalbar skatt	240	0
Skyldige offentlige avgifter	1 700	1 450
Utbytte	0	0
Annen kortsiktig gjeld	<u>950</u>	<u>200</u>
Sum egenkapital og gjeld	<u>14 000</u>	<u>12 271</u>

- (a) Beregne relevante nøkkeltall for å belyse selskapets lønnsomhet, finansiering og soliditet. Kommenter dine beregninger.**

Daglig leder i ToftHesk AS er av den gamle ledertypen som alltid har hatt stor tro på budsjett og at dette er det klart viktigste styringsverktøyet. På den annen side har daglig leder fått høre at det er reist en del kritikk mot nettopp budsjett og selve prosessen omkring budsjettarbeidet. Av denne grunn får du følgende oppgave:

- (b) Lag et notat på omkring 2 sider hvor du gjør rede for innvendinger som har blitt reist mot tradisjonell budsjettering.**

- (c) Lag et notat hvor du vurder alternativer til et tradisjonelt budsjett (1 side).**

Daglig leder mener at det er en god ide at de viktigste ansatte i selskapet blir evaluert basert kun på selskapets driftsresultat. Hvis de oppnår et driftsresultat som er høyere enn det som ble budsjettert, vil de bli utdelt en bonus.

- (d) Drøft fordeler og ulemper med dette bonussystemet.**