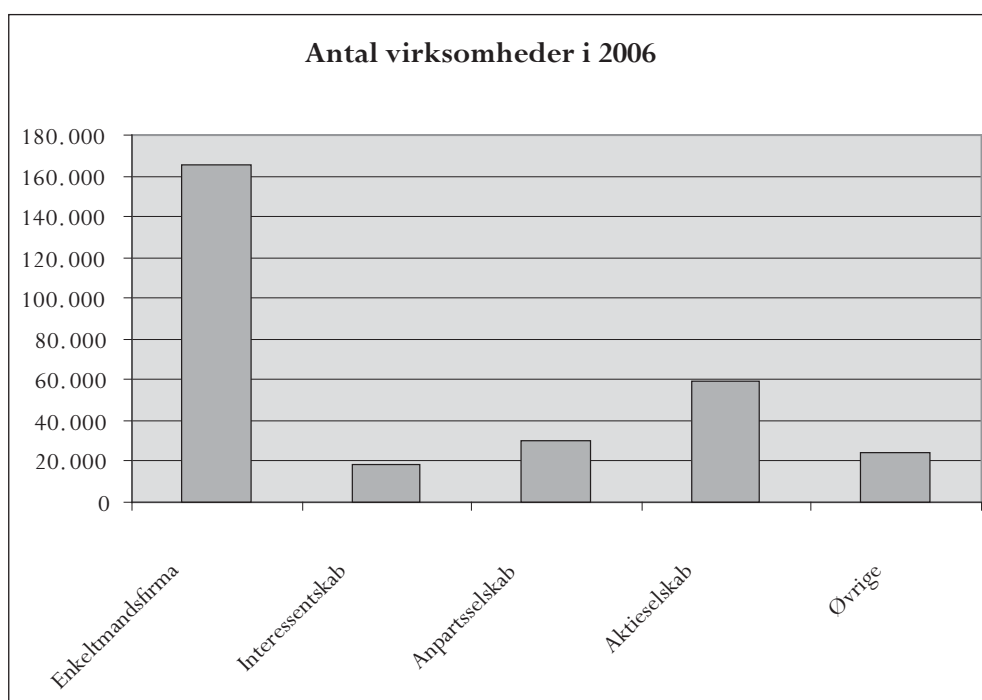
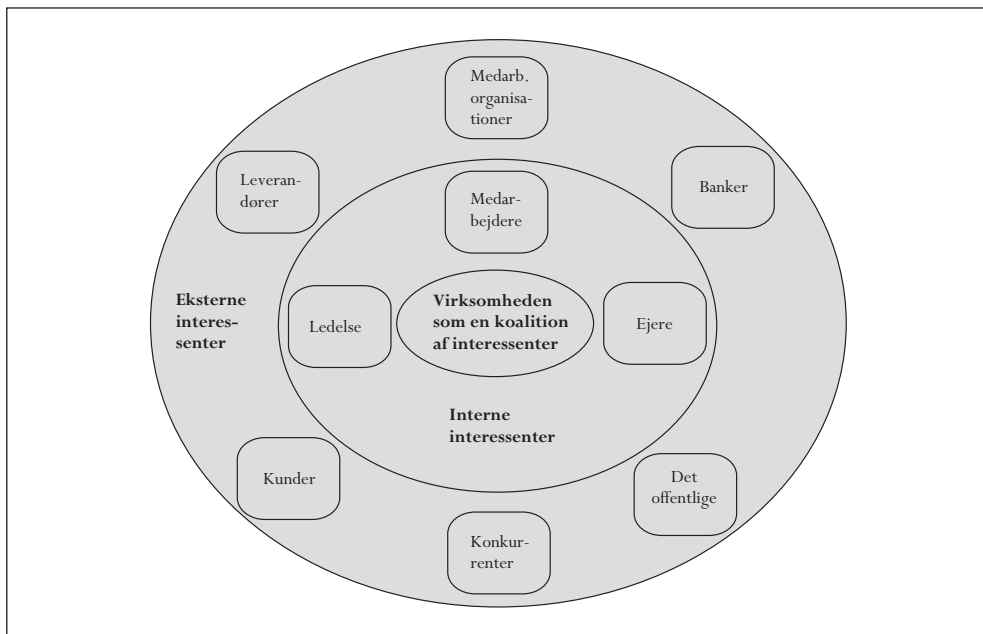


Figur 1.1 Forenklet input-output model

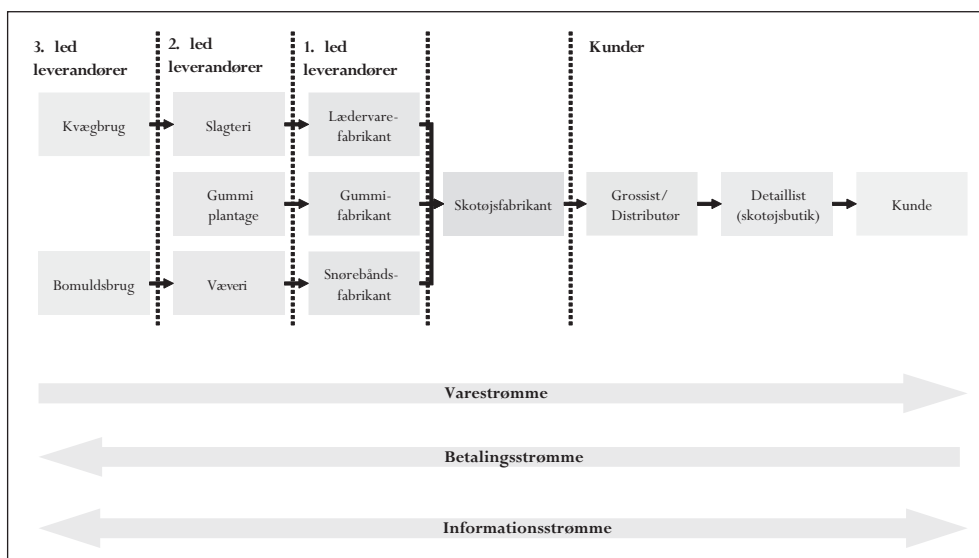


Figur 1.2 Antal danske virksomheder i de forskellige ejerformer i 2006

Kilde: Danmarks Statistik www.dst.dk > Statistikbanken > Generel erhvervsstatistik



Figur 1.3 Interessentmodel – Virksomheden set som en koalition af interne og eksterne interessenter



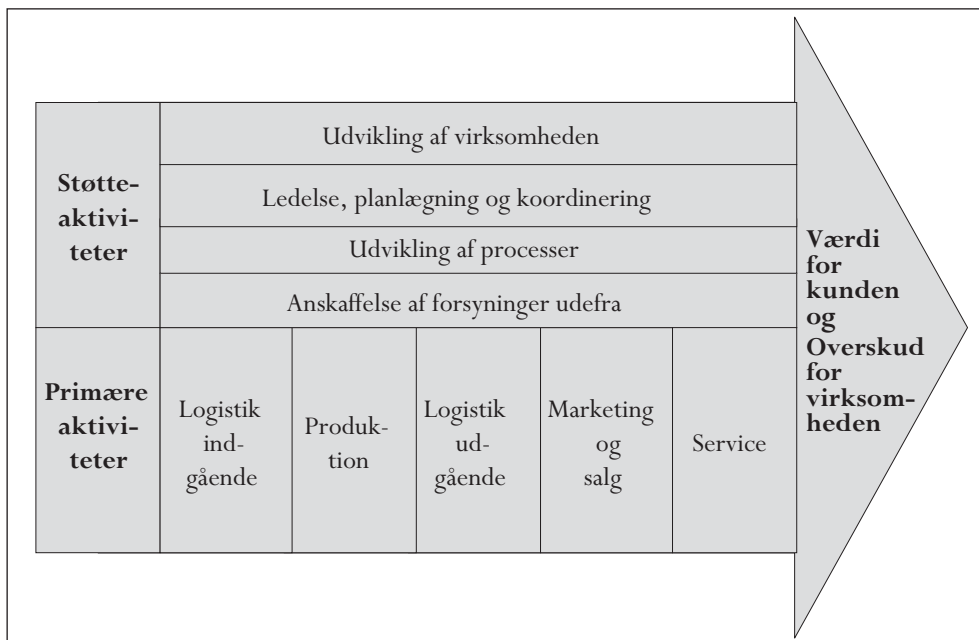
Figur 2.1 Eksempel på forsyningskæden for skofabrikation

Varetype	Eksempel	Trin	Varens værdi for slutkunden
Færdigvare	Herresko	4	
Halvfabrikata	Læderskind, gummisåler, snørebånd	3	
Halvfabrikata	Metervare, kohud	2	
Råvarer	Rågummi, bomuld, kvæg	1	

Figur 2.2 Forædningstrin og værdi for skoen

	ABC-Microsystems	XYZ-computers
	Kundesegment: Den prisbevidste kunde	Kundesegment: Den kvalitets- og servicebevidste kunde
Overordnet markedsstrategi	Virksomheden lever af at samle, sælge og yde support til prisfølsomme pc-købere, som kræver god, men ikke exceptionel ydelse og service.	Virksomheden lever af at samle, sælge og supportere pc'er til købere, som ønsker det nyeste og ypperste inden for produkt og service, og som ser stort på prisen.
Afledte strategier inden for forsyningskæden	Købe komponenter hos de billigste leverandører, som netop opfylder minimale kvalitetskrav. Holde de lavest mulige lagre af hensyn til minimering af lageromkostningerne. Ansætte supportere, som kan give kunderne en acceptabel service. Anvende landevejstransport for at holde transportomkostningerne nede.	Købe komponenter hos de bedste leverandører. Prisen er ikke det vigtigste. Holde lager nok til at kunne opfylde selv hasteordrer og sikre hurtig leveringstid. Ansætte de allerdygtigste supportere, som kan give kunderne superb service. Anvende luftfragt for at minimere leveringstid.

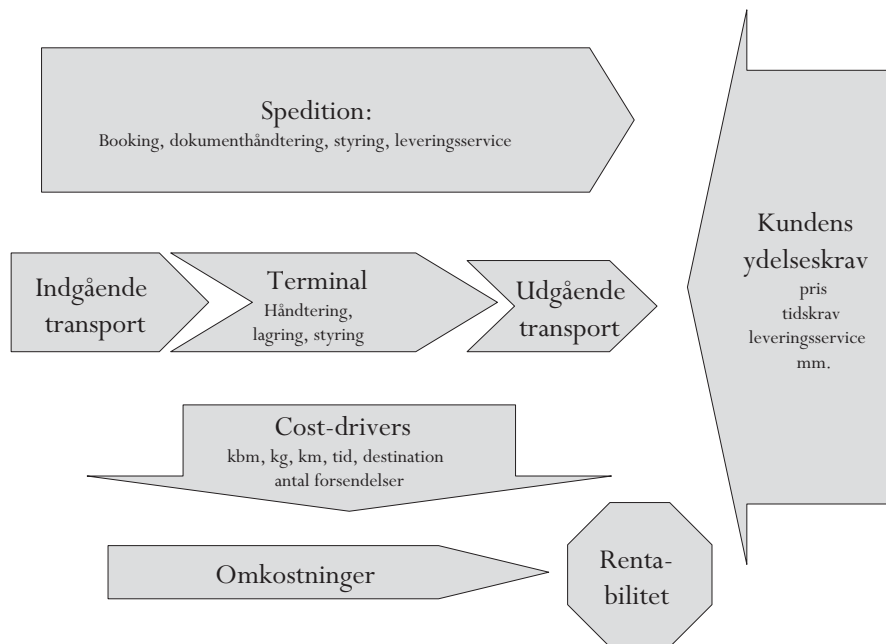
Figur 2.3 Eksempel på sammenhænge mellem en markeds- og en forsyningskædestrategi.



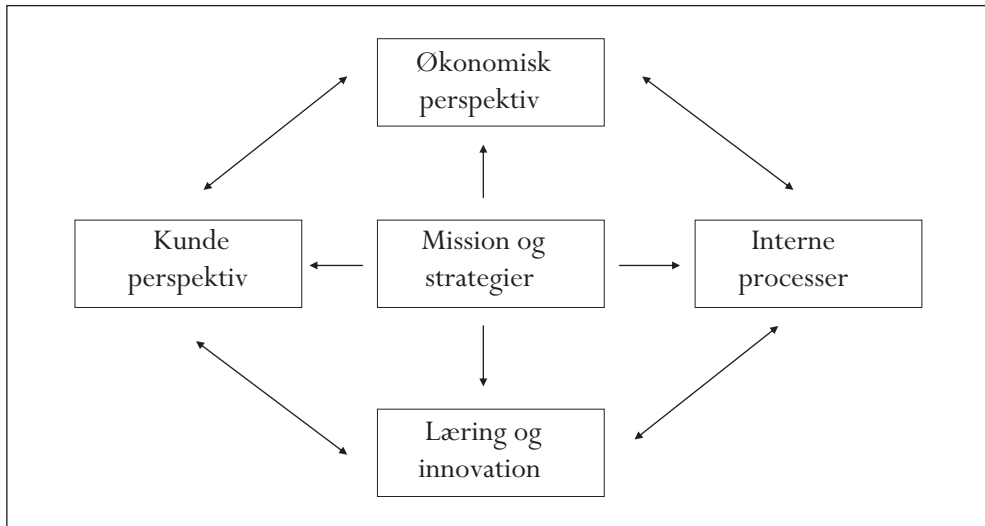
Figur 2.4 Værdikæden

Eksempel fra transport- og speditjonsbranchen

En vares vej gennem forsyningskæden består af dens samlede vej fra råvarekilde til varemproducent og videre frem til konsumenten. Speditjons- og vognmandsvirksomheder har i denne kæde en vigtig funktion, idet de flytter råvarer, halvfabrikata og færdigvarer fra et sted til et andet. De aktiviteter, som det medfører, er skematisk vist i figur 2.5.



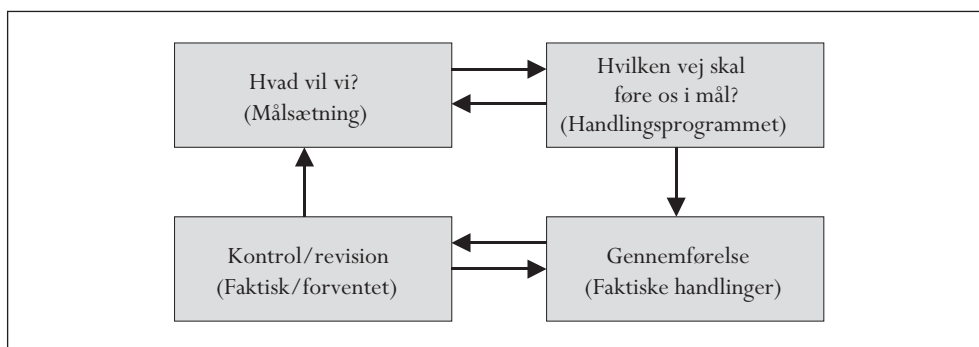
Figur 2.5 Værdiskabelsen og dens omkostninger



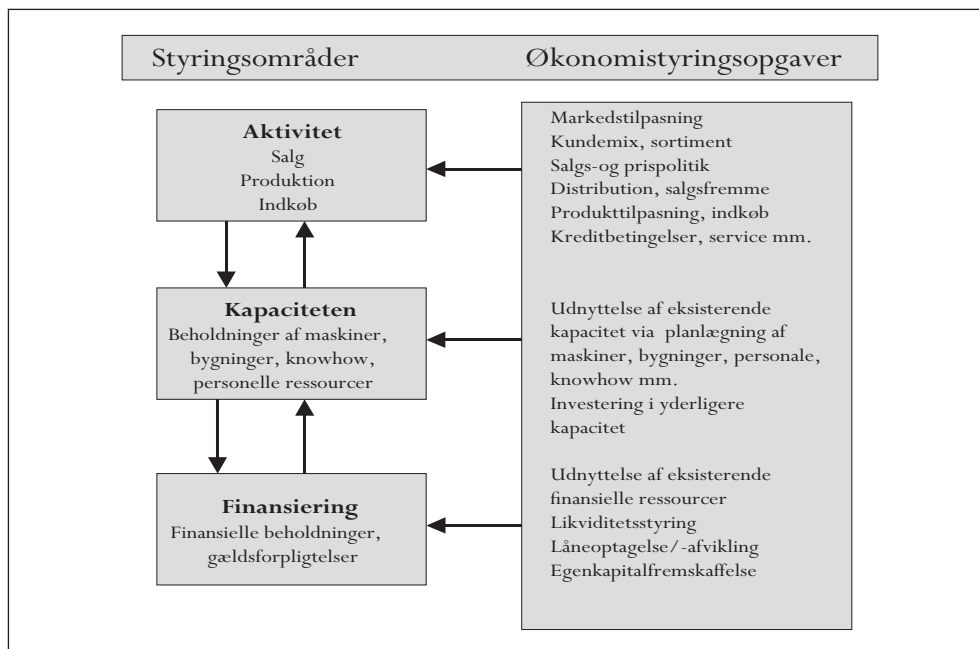
Figur 2.6 Balanced Scorecard – de fire perspektiver

Det økonomiske perspektiv		Kundeperspektiv	
Fokusområde	Nøgletal	Fokusområde	Nøgletal
Vækst	Omsætningsstigning i %	Vækst	Stigning i markedsandel
Indtjeningsevne	Overskudsgrad	Kundetilfredshed	Antal reklamationer Genkøbskunder
Likviditet	Gennemsnitlig kredittid til debitorer og kreditorer		
Perspektiv for interne processer		Perspektiv for læring og viden	
Fokusområde	Nøgletal	Fokusområde	Nøgletal
Produktions-effektivitet	Antal timer produktionstid	Produktudvikling	Antal nye produkter Time to market
Kvalitet	Antal afviste varer ved kontrol	Medarbejder-udvikling	Antal kursusdage pr. medarbejder

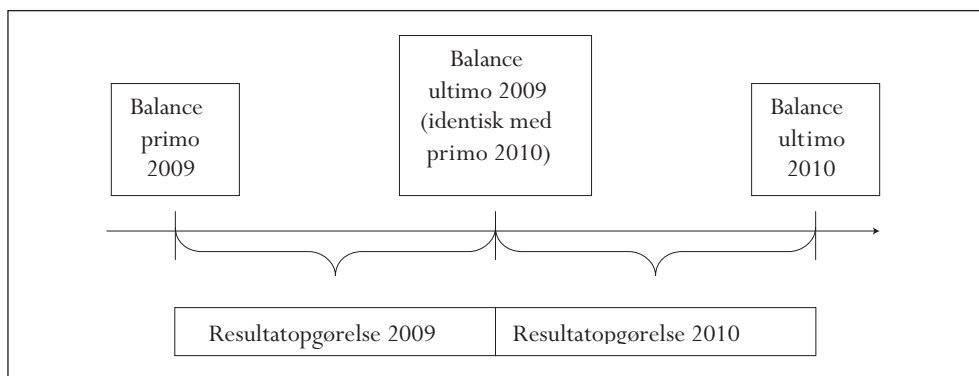
Figur 2.7 Eksempel på Balanced Scorecard



Figur 2.8 Det generelle styrekredsløb



Figur 2.9 Økonomistyringsområder og økonomistyringsopgaver



Figur 3.1 Sammenhængen mellem balance og resultatopgørelse

Resultatopgørelse ARTSOPDELT	1.000 kr.	Resultatopgørelse FUNKTIONSOPDELT	1.000 kr.
Nettoomsætning	1.100		
Omkostninger til råvarer m.v.	600	Nettoomsætning	1.100
Andre eksterne omkostninger	130	Produktionsomkostninger	805
Bruttofortjeneste	370	Bruttoresultat	295
Personaleomkostninger	200	Distributionsomkostninger	92
Afskrivninger	45	Administrationsomkostninger	78
Resultat af primær drift	125	Resultat af primær drift	125
Finansielle omkostninger netto	12	Finansielle omkostninger netto	12
Årets resultat	113	Årets resultat	113

Figur 3.2 Eksempel på artsopdelt og funktionsopdelt resultatopgørelse i beretningsform

Balance 1.000 kr.			
Aktiver		Passiver	
ANLÆGSAKTIVER		EGENKAPITAL	
Immaterielle anlægsaktiver	70	Aktiekapital	500
Materielle anlægsaktiver	800	Overførte overskud	540
Finansielle anlægsaktiver	150	Forslag til udbytte for regnskabsåret	40
	1020		1080
OMSÆTNINGSAKTIVER		HENSATTE FORPLIGTELSER	
Varebeholdninger	400		100
Tilgodehavender fra salg	300	GÆLD/FREMMEDKAPITAL	
Værdipapirer	60	Langfristede gældsforpligtelser	200
Likvide beholdninger	100	Kortfristede gældsforpligtelser	500
	860	Gældsforpligtelser i alt	700
AKTIVER I ALT	1880	PASSIVER I ALT	1880

Figur 3.3 Eksempel på balance i kontoform

$$\text{AKTIVER} = \text{PASSIVER}$$
$$\text{Anlægsaktiver} + \text{Omsætningsaktiver} = \text{Egenkapital} + \text{Fremmedkapital (gæld)}$$

Figur 4.1 Regnskabsidentiteten

Resultatopgørelse		Balance	
Omkostninger (debet)	Indtægter (kredit)	Aktiver (debet)	Passiver (kredit)
Vareforbrug	Varesalg	Maskiner	Egenkapital
Markedsføringsomk.	Renteindtægter	Inventar	Prioritetsgæld
Lokaleomkostning		Biler	Bankgæld
Personaleomkostninger		Varebeholdninger	Leverandørgæld
Administrationsomk.		Debitorer	Anden gæld
Bilomkostninger		Bankindestående	
Afskrivninger		Kassebeholdning	
Renteomkostninger			

Figur 4.2 Kontogrupper i artsopdelt resultatopgørelse og i balance

KONTOPLAN FOR RESULTATOPGØRELSE	
Artsopdelt HANDELSVIRKSOMHEDER	Funktionsopdelt PRODUKTIONSVIRKSOMHEDER
1 Nettoomsætning 1100 Varesalg, indland 1200 Varesalg, EU 1300 Varesalg, anden eksport 2 Vareforbrug 2100 Vareforbrug 3 Andre eksterne omkostninger 3100 Salgsfremmende omkostninger 3200 Lokaleomkostninger 3300 Tab på tilgodehavender 3400 Kassedifferencer 3500 Bilers driftsomkostninger 3900 Øvrige omkostninger 4 Personaleomkostninger 4100 Gager og lønninger 4200 ATP -bidrag 5 Afskrivninger 5100 Afskrivning på udviklingsomkostninger 5200 Afskrivning på goodwill 5300 Afskrivning på bygninger 5400 Afskrivning på tekniske anlæg 5500 Afskrivning på biler 5600 Afskrivning på inventar 7 Finansielle indtægter 7100 Renteindtægter 7200 Kontantrabat fra leverandører 7600 Valutakursgevinster 8 Finansielle omkostninger 8110 Renteomkostninger 8120 Prioritetsrenter 8200 Kontantrabat til kunder 8600 Valutakurstab 9 Skat 9100 Selskabsskat	1 Nettoomsætning 1100 Varesalg, indland 1200 Varesalg, EU 1300 Varesalg, anden eksport 2 Produktionsomkostninger 2100 Variable produktionsomkostninger 2310 Lokaleomkostninger 2320 Gager 2330 Reparation og vedligeholdelse 2390 Øvrige omkostninger 2420 Afskrivning på bygninger 2430 Afskrivning på tekniske anlæg 3 Distributionsomkostninger 3110 Salgsprovision 3200 Salgsfremmende omkostninger 3310 Lokaleomkostninger 3320 Gager 3330 Bilens driftsomkostninger 3390 Øvrige omkostninger 3420 Afskrivning på bygninger 3440 Afskrivning på biler 4 Administrationsomkostninger 4310 Lokaleomkostninger 4320 Gager 4340 Tab på tilgodehavender 4390 Øvrige omkostninger 4410 Afskrivning på goodwill 4420 Afskrivning på bygninger 4450 Afskrivning på inventar 5 Lønafregning 5100 Lønafregning 5200 ATP-bidrag 7 Finansielle indtægter 7100 Renteindtægter 7200 Kontantrabat til leverandører 7600 Valutakursgevinster 8 Finansielle omkostninger 8110 Renteomkostninger 8200 Kontantrabat til kunder 8600 Valutakurstab 9 Skat 9100 Selskabsskat

Figur 4.3 Eksempel på en kontoplan for resultatkonti for henholdsvis handels- og produktionsvirksomheder

KONTOPLAN FOR BALANCE	
AKTIVER	PASSIVER
11 Anlægsaktiver 111 Immaterielle anlægsaktiver 11110 Udviklingsomkostninger 11111 Akkumulerede afskrivninger på udviklingsomkostninger 11120 Goodwill 11121 Akkumulerede afskrivninger på goodwill 112 Materielle anlægsaktiver 11210 Grunde og bygninger 11211 Akk. afskr. på bygninger 11220 Tekniske anlæg 11221 Akk. afskrivninger på tekniske anlæg 11230 Biler 11231 Akkumulerede afskrivninger på biler 11240 Inventar 11241 Akkumulerede afskrivninger på inventar 113 Finansielle anlægsaktiver 11310 Kapitalandele i datterselskaber 11320 Tilgodehavender hos datterselskaber 11330 Andre anlægsværdipapirer 12 Omsætningsaktiver 121 Varebeholdninger 12110 Varelager (handelsvirksomheder) 12121 Råvarer og hjælpemat. (produktionsvirksomheder) 12122 Varer under fremstilling (produktionsvirksomheder) 12123 Færdigvarer (produktionsvirksomheder) 121 Tilgodehavender 12210 Varedebitorer 12211 Forventet tab på varedebitorer 12220 Tilgodehavender hos datterselskaber 12230 Andre tilgodehavender 12240 Periodeafgrænsningsposter 124 Likvide beholdninger 12310 Omsætningsværdipapirer 12410 Kasse 12420 Bank	13 Egenkapital 13110 Selskabskapital 13210 Overkurs ved emission 13310 Opskrivningshenlæggelser, grunde og bygninger 13520 Overført resultat 13521 Skyldigt udbytte 14 Hensatte forpligtelser 14100 Hensættelser til udskudt skat 14200 Andre hensættelser 15 Gæld 15110 Lån i ejendomme 15120 Valutalån 15130 Andre langfristede lån 15210 Kassekredit 15250 Modtagne forudbetalinger fra kunder 15310 Varekreditorer 15320 Omkostningskreditorer 15400 Skyldig selskabsskat 15510 Skyldigt ATP-bidrag 15520 Skyldigt AM-og SP-bidrag 15530 Skyldig A-skat 15610 Købsmoms 15615 Energiafgift 15620 Salgsmoms 15625 Moms af EU-erhvervelser 15630 Momsafregning 15640 Skyldig told og importmoms 15730 Andre kreditorer 15810 Periodeafgrænsningsposter

Figur 4.4 Eksempel på en kontoplan for balancekonti i et A/S eller ApS.

PRIMO PERIODEN Resultatopgørelsen 1/1 200x			REGISTRERINGER I BOGHOLDERI I PERIODEN 1/1-31/12 200x			ULTIMO PERIODEN Resultatopgørelsen 1/1-31/12 200x		
Omkostninger		Indtægter	Varesalg	Vareforbr.	Lokaleomk.	Omkostninger	Indtægter	
Vareforbrug	0	Varesalg 0	x	x	x	Vareforbrug	x	Varesalg x
Lokale omk.	0	Andre +				Lokale omk.	x	Andre
Adm. omk.	0	indtægter 0	Adm. omk.	Lønninger	Renter	Adm. omk.	x	indtægter x
Lønninger	0	-	x	x	x x	Lønninger	x	
Renter	0					Renter	x	
Overskud	0					Overskud	x	
	<u>00</u>						<u>xx</u>	
Balance pr. 1/1 200x			Balance pr. 31/12 200x			Balance pr. 31/12 200x		
Aktiver		Passiver	Inventar	Bank	Kasse	Aktiver	Passiver	
Anlægs-		Egen-	x	x	x x	Anlægs-	x	Egenkapital x
aktiver	x	kapital x				aktiver	x	+ overskud x
Omsætnings-		Fremmed-	Varelager	Lev. gæld	Momsgæld	Omsætnings-		Fremmed-
aktiver	x	kapital x	x x	x	x x	aktiver	x	kapital x
	<u>xx</u>	<u>xx</u>					<u>xx</u>	<u>xx</u>

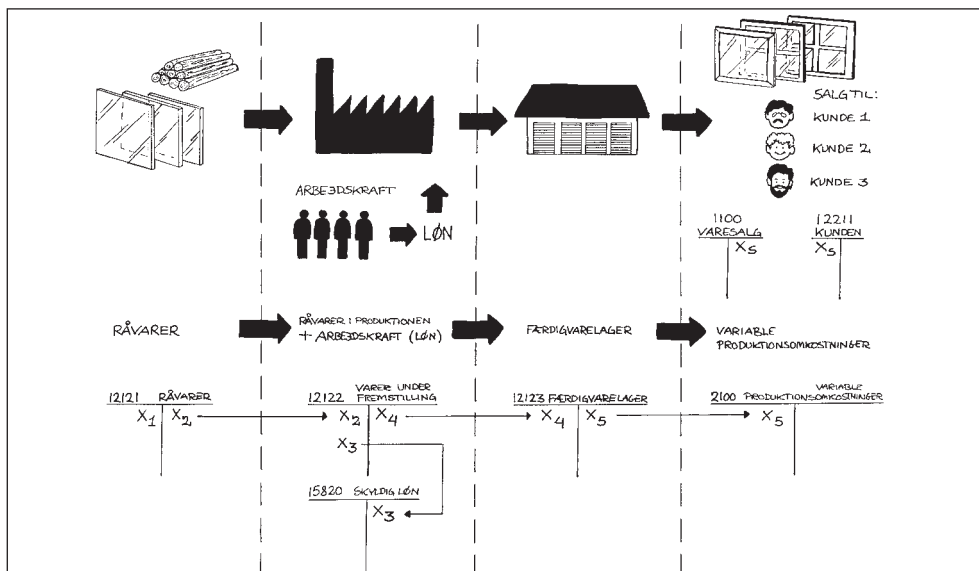
Figur 5.1 Regnskabsprincippet

	INDTÆGTER		UDGIFTER	
Betaling Perio- disering	Indbetalt før regnskabs- afslutning ¹	Indbetalt efter regnskabs- afslutning	Udbetalt før regnskabs- afslutning ²	Udbetalt efter regnskabs- afslutning
Perioden efter regnskabs- afslutning	Periode- afgrænsning er et passiv		Periode- afgrænsning er et aktiv	
Perioden før regnskabs- afslutning		Kundetilgode- havende		Gæld

Figur 5.2 Periodiseringsprincipper

Beløb i 1000 kr.		Saldobalance pr. 31.12 2008	
Kontonr.	Kontonavn	Debet	Kredit
1101	Salg, skiudstyr		1.250
1102	Salg, dykkerudstyr		1.120
2101	Vareforbrug, skiudstyr	320	
2102	Vareforbrug, dykkerudstyr	411	
3100	Salgsfremmende omkostninger	47	
3200	Lokaleomkostninger	123	
3300	Tab på tilgodehavender		
3400	Kassedifferencer	1	
3900	Øvrige omkostninger	27	
4100	Lønafregning	270	
4200	ATP-bidrag	5	
4300	AM-bidrag	18	
4400	Kursusafgifter	2	
5600	Afskrivning på inventar		
7100	Renteindtægter		3
8100	Renteomkostninger	74	
9200	Særlige poster, indtægter		30
9300	Særlige poster, omkostninger	20	
11240	Inventar	270	
11241	Akk. afskrivninger på inventar		69
12111	Varelager, skiudstyr	545	
12112	Varelager, dykkerudstyr	650	
12210	Varedebitorer	341	
12211	Forventet tab på debitorer		
12240	Periodeafgrænsningsposter		
12410	Kasse	3	
12430	Bank	2	
13110	Egenkapital		630
13120	Privatforbrug	360	
15210	Kassekredit		212
15310	Varekreditorer		115
15610	Købsmoms	39	
15620	Salgsmoms		51
15630	Momsafregning		
15730	Andre kreditorer		48
I alt		3.528	3.528

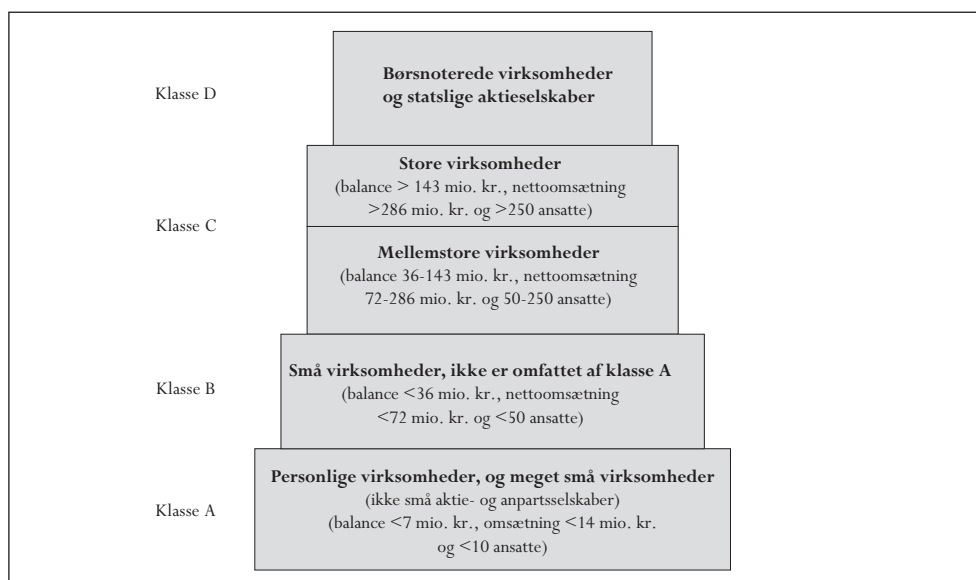
Figur 5.3 Afslutningsskema for en handelsvirksomhed



Figur 5.4 Skitse af et principielt produktionsforløb

Beløb i 1000 kr.		Saldobalance pr. 31.12 2008	
Kontonr.	Kontonavn	Debet	Kredit
1100	Varesalg		27.483
2100	Varesalgets variable produktionsomkostninger	13.400	
2310	Lokaleomkostninger, produktion	490	
2320	Gager, produktion	1.833	
2390	Øvrige omkostninger, produktion	280	
2430	Afskrivning tekniske anlæg og maskiner		
3110	Salgsprovision	507	
3310	Lokaleomkostninger, distribution	275	
3320	Gager, distribution	883	
3390	Øvrige omkostninger, distribution	204	
3440	Afskrivning på andre anlæg og biler		
4310	Lokaleomkostninger, administration	705	
4320	Gager, administration	1.815	
4390	Øvrige omkostninger, administration	465	
4450	Afskrivning på inventar		
8110	Renteomkostninger	248	
11220	Tekniske anlæg og maskiner	4.820	
11221	Akk. afskrivninger tekniske anlæg og maskiner		1.356
11230	Andre anlæg og biler	745	
11231	Akk. afskrivninger på andre anlæg og biler		510
11240	Inventar	1.820	
11241	Akk. afskrivninger på inventar		610
12121	Råvarer	648	
12122	Varer under fremstilling	503	
12123	Færdigvarer	2.605	
12210	Varedebitorer	3.447	
12240	Periodeafgrænsningsposter		
12410	Kasse	25	
13110	Aktiekapital		600
13510	Overførte overskud		490
15130	Lån i bank		300
15210	Kassekredit		1.445
15310	Varekreditorer		2.262
15610	Købsmoms	810	
15620	Salgsmoms		1.220
15630	Momsafregning		
15730	Andre kreditorer		252
I alt		36.528	36.528

Figur 5.5 Afslutningsskema for en produktionsvirksomhed



Figur 6.1 Størrelsesgrænser i Årsregnskabsloven (Byggeklodsmodellen)

BERETNING	
Hoved- og nøgletal	(Omslag)
Hovedpunkter	1
Forord	2
Ledelsesberetning	4
Forretningsgrundlag, strategi og afsætningsmarkeder	10
Koncern- og ledelsesforhold	20
Risikoforhold	22
Corporate Governance	24
Aktionærforhold	28
Bestyrelse og direktion	30
PÅTEGNINGER	
Ledelsens regnskabspåtegning	32
Den uafhængige revisors påtegning	33

Figur 6.2 Indholdet af ledelsesberetningen i BoConcept 2007/08.

Kilde: www.boconceptholding.dk > Analyser og nøgletal > Årsrapporter

RESULTATOPGØRELSE FOR KONCERNEN

(tkr.)

1. MAJ - 30. APRIL		2007/08	2006/07
2	Omsætning	1.141.888	1.046.633
3 4	Produktionsomkostninger	-686.016	-626.679
	Bruttoresultat	455.872	419.954
3 4	Salgs- og distributionsomkostninger	-312.526	-285.346
3 4 5	Administrationsomkostninger	-66.551	-62.120
6	Andre driftsindtægter	3.690	508
7	Andre driftsomkostninger	-1.694	-3.560
	Resultat af primær drift	78.791	69.436
8	Finansielle indtægter	3.350	3.554
9	Finansielle omkostninger	-14.457	-11.283
	Resultat før skat	67.684	61.707
10	Skat af årets resultat	-18.761	-19.377
	Årets resultat	48.923	42.330
	Fordeles således:		
	Aktionærerne i BoConcept Holding A/S	48.923	42.429
	Minoritetsinteresserne	0	-99
		48.923	42.330
	Resultat pr. aktie		
11	Resultat pr. aktie	19,4	17,1
	Udvandet resultat pr. aktie	18,9	16,5

Figur 6.3 Resultatopgørelse for BoConcept-koncernen 2007/08

Kilde: www.boconceptholding.dk > Analyser og nøgletal > Årsrapporter

BALANCE FOR KONCERNEN

(tkr.)

PR. 30. APRIL		2008	2007
AKTIVER			
	Goodwill	10.791	14.500
	Masterrettigheder	7.983	7.983
	Software	5.647	1.178
12	Immaterielle aktiver i alt	24.421	23.661
	Grunde og bygninger	94.167	88.042
	Indretning lejede lokaler	12.704	15.872
	Teknisk anlæg og maskiner	56.145	47.882
	Driftsmateriel og inventar	8.672	8.153
	Materielle aktiver under opførelse	7.486	8.860
13	Materielle aktiver i alt	179.174	168.809
14	Udskudt skat	19.841	23.455
15	Andre finansielle aktiver	6.300	4.106
15	Deposita	9.653	10.106
	Andre langfristede aktiver i alt	35.794	37.667
	Langfristede aktiver i alt	239.389	230.137
16	Varebeholdninger	141.571	148.442
17 28	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	131.557	132.667
18	Andre tilgodehavender	19.327	27.655
	Likvide beholdninger	7.473	9.928
	Kortfristede aktiver i alt	299.928	318.692
	AKTIVER I ALT	539.317	548.829

PR. 30. APRIL

	2008	2007
PASSIVER		
Aktiekapital	26.237	26.000
Reserve for sikringstransaktioner	0	2.158
Reserve for kursregulering	-10.184	-3.948
Overført resultat	158.756	119.057
Foreslået udbytte	20.990	5.200
Aktionærerne i BoConcept Holding A/S' andel af egenkapitalen	195.799	148.467
Minoritetsinteresser	0	69
19 29 Egenkapital i alt	195.799	148.536
14 Udskudt skat	30.220	28.209
20 Medarbejderobligationer	437	0
21 28 Realkredit- og kreditinstitutter	87.416	95.887
Langfristede forpligtelser i alt	118.073	124.096
21 28 Realkredit- og kreditinstitutter	62.138	98.133
Leverandørgæld	70.643	72.642
Forudbetaling fra kunder	17.556	24.597
22 Andre gældsforpligtelser	75.108	80.825
Kortfristede forpligtelser i alt	225.445	276.197
Forpligtelser i alt	343.518	400.293
PASSIVER I ALT	539.317	548.829
23 Eventualforpligtelser og sikkerhedsstillelser		
26 Valutarisiko		
27 Nærtstående parter		

Figur 6.4 Balance for BoConcept pr. 30/4 2008

Kilde: www.boconceptholding.dk > Analyser og nøgletal > Årsrapporter

Pengestrømsopgørelse for 2008			
Resultat af primær drift			125
Afskrivninger			45
	2007	2008	
Ændring i varelagre	360	400	-40
Ændring i debitorer	330	300	30
Ændring i leverandørgæld	300	320	20
Ændring i anden kort gæld	295	280	-15
Renteomkostninger			<u>-12</u>
Pengestrømme fra driftsaktivitet			153
Investeringer			
Investering i maskine			-150
Finansiering			
Afdrag på lån			-25
Resultatudlodning			
Betalt udbytte			<u>-30</u>
Ændring i likvider			-52
Likvider primo			<u>152</u>
Likvider ultimo			<u>100</u>

Figur 6.5 Eksempel på indholdet i en pengestrømsopgørelse

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR KONCERNEN

(tkr.)

	2007/08	2006/07
Omsætning og andre driftsindtægter	1.145.579	1.047.141
Driftsomkostninger	-1.061.746	-977.706
Afskrivninger	31.174	29.205
24 Ændring i driftskapital	8.448	-46.409
Pengestrømme fra drift før finansielle poster	123.455	52.231
Renteindbetalinger og lignende	3.350	3.554
Renteudbetalinger	-14.457	-10.765
Pengestrømme fra ordinær drift	112.348	45.020
Betalt selskabsskat	-18.123	-2.559
Pengestrømme fra driftsaktivitet	94.225	42.461
Køb af immaterielle aktiver	-5.111	-13
Salg af immaterielle aktiver	0	0
Køb af materielle aktiver	-42.782	-27.546
Salg af materielle aktiver	394	19.791
Køb af finansielle aktiver	-2.194	-3.979
Salg af finansielle aktiver	174	430
25 Køb af virksomheder	0	-10.594
25 Salg af virksomheder	4.791	5.150
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-44.728	-16.761
Pengestrømme før afdrag til kreditinstitutter	49.497	25.700
Afdrag på langfristet gæld	-15.801	-25.558
Provenu ved optagelse af langfristet gæld	7.900	0
Medarbejderobligationer	437	0
Aktionærerne:		
Kapitalforhøjelse/medarbejderaktier netto	4.604	0
Fortjeneste salg egne aktier	1.391	0
Betalt udbytte	-5.004	0
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-6.473	-25.558
Årets pengestrøm	43.024	142
Likvider med fradrag af kortfristet gæld til kreditinstitutter, primo	-73.150	-72.774
Kursregulering af likvider	-1	-518
Likvider ultimo	-30.127	-73.150
Beløbet kan specificeres således:		
Likvide beholdninger uden rådighedsbegrænsninger	7.473	9.928
Kortfristet gæld til kreditinstitutter, jf. note 28	-37.600	-83.078
	-30.127	-73.150

Figur 6.6 Pengestrømsopgørelse for BoConcept 2007/08

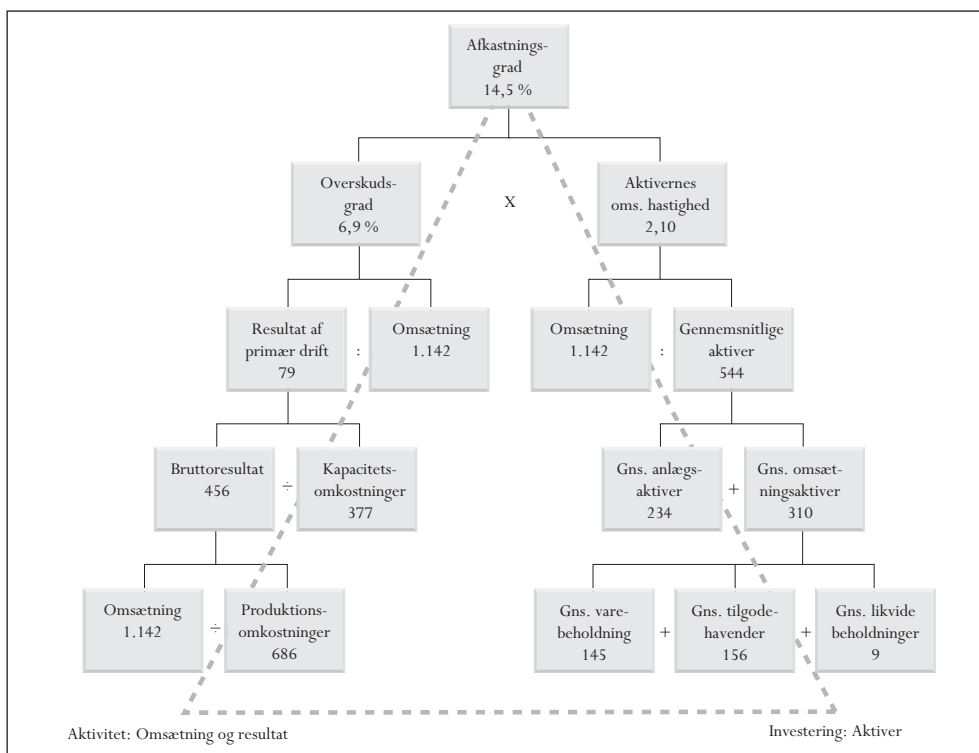
Kilde: www.boconceptholding.dk > Analyser og nøgletal > Årsrapporter

Resultatopgørelse, mio. kr.			
	05/06	06/07	07/08
Omsætning	892	1.047	1.142
Produktionsomkostninger	<u>-523</u>	<u>-627</u>	<u>-686</u>
Bruttoresultat	369	420	456
Distributionsomkostninger	-261	-285	-313
Administrationsomkostninger mv.	<u>-71</u>	<u>-66</u>	<u>-64</u>
Resultat af primær drift (EBIT)	37	69	79
Finansielle omkostninger netto	<u>-10</u>	<u>-8</u>	<u>-11</u>
Resultat før skat	27	61	68
Skat af årets resultat	<u>-15</u>	<u>-19</u>	<u>-19</u>
Årets resultat for fortsættende aktiviteter	12	42	49
Årets resultat for ophørte aktiviteter	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Årets resultat	<u>13</u>	<u>42</u>	<u>49</u>

Figur 7.1 BoConcepts koncernresultatopgørelser 2005/06-2007/08 omformet til analysebrug
 Kilde: www.boconceptholding.dk

Balance pr. 30/4, mio. kr.				
	2005	2006	2007	2008
AKTIVER				
Immaterielle anlægsaktiver	11	10	24	24
Materielle anlægsaktiver	228	203	169	179
Andre langfristede aktiver	<u>14</u>	<u>32</u>	<u>37</u>	<u>36</u>
Anlægsaktiver i alt	<u>253</u>	<u>245</u>	<u>230</u>	<u>239</u>
Varebeholdninger	131	117	148	142
Tilgodehavender fra salg	118	106	133	132
Andre tilgodehavender	10	23	28	19
Værdipapirer og likvider	<u>17</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>7</u>
Omsætningsaktiver	<u>276</u>	<u>254</u>	<u>319</u>	<u>300</u>
AKTIVER I ALT	<u>529</u>	<u>499</u>	<u>549</u>	<u>539</u>
PASSIVER				
Aktiekapital	26	26	26	26
Forslag til udbytte for regnskabsåret	0	0	5	21
Overført overskud mv.	<u>72</u>	<u>82</u>	<u>117</u>	<u>149</u>
Egenkapital	<u>98</u>	<u>108</u>	<u>148</u>	<u>196</u>
Hensatte forpligtelser	0	30	28	30
Andre langfristede gældsforpligtelser	<u>135</u>	<u>120</u>	<u>96</u>	<u>88</u>
Langfristede gældsforpligtelser	<u>135</u>	<u>150</u>	<u>124</u>	<u>118</u>
Leverandører af varer og tjenesteydelser	99	70	73	71
Anden kortfristet gæld	<u>196</u>	<u>171</u>	<u>204</u>	<u>154</u>
Kortfristede gældsforpligtelser	<u>295</u>	<u>241</u>	<u>277</u>	<u>225</u>
Gældsforpligtelser	<u>430</u>	<u>391</u>	<u>401</u>	<u>343</u>
PASSIVER I ALT	<u>528</u>	<u>499</u>	<u>549</u>	<u>539</u>

Figur 7.2 BoConcepts koncernbalance pr. 30/4 2005 – 30/4 2008 omformet til analysebrug
Kilde: www.boconceptholding.dk



Figur 7.3 Du-Pont-pyramiden med tal fra BoConcept 2007/08

Rentabilitetsanalyse	05/06	06/07	07/08
Afkastningsgrad	7,2 %	13,2 %	14,5 %
Overskudsgrad	4,1 %	6,6 %	6,9 %
Aktivernes omsætningshastighed (gange)	1,74	2,00	2,10
Egenkapitalens forrentning efter skat	12,6 %	32,8 %	28,5 %
Egenkapitalens forrentning før skat	26,2 %	47,7 %	39,5 %
Fremmedkapitalens forrentning	2,4 %	2,0 %	3,0 %

Figur 7.4 Rentabilitetsanalyse for BoConcept 2005/06-2007/08

Indtjeningsevne	05/06	06/07	07/08
Overskudsgrad	4,1 %	6,6 %	6,9 %
Bruttomargin	41,4 %	40,1 %	39,9 %
Indeks på omsætning	100	117	128
Indeks på produktionsomkostninger	100	120	131
Indeks på distributionsomkostninger	100	109	120
Indeks på administrationsomkostninger mv.	100	93	90
Nulpunktsomsætning (mio. kr.)	803	875	945
Sikkerhedsmargin	10,0 %	16,4 %	17,3 %
Kapacitetsgrad	1,11	1,20	1,21

Figur 7.5 Analyse af indtjeningsevnen for BoConcept 2005/06-2007/08

	Dan-Ejendomme Holding 2007 mio. kr.	Satair 2007/08 mio. USD	Rockwool 2007 mio. kr.
Nettoomsætning	257	423	14.094
Vareforbrug ¹	<u>0</u>	<u>327</u>	<u>6.242</u>
Bruttofortjeneste	257	96	7.852
Personaleomkostninger	174	42	2.955
Andre eksterne omk., afskrivninger m.v.	<u>52</u>	<u>21</u>	<u>2.191</u>
Resultat af primær drift	<u>31</u>	<u>33</u>	<u>2.706</u>
Overskudsgrad	12,1 %	7,8 %	19,2 %
Bruttoavanceprocent	100,0 %	22,7 %	55,7 %
Kapacitetsgrad	1,1	1,5	1,5
Nulpunktsomsætning	226	278	9.237
Sikkerhedsmargin	12 %	34 %	34 %
Personaleudgifter i % af omsætningen	68 %	10 %	21 %

¹ For Rockwool indeholder tallet foruden vareforbrug også "Leveringsomkostninger og indirekte omkostninger", idet disse skønnes at være variable.

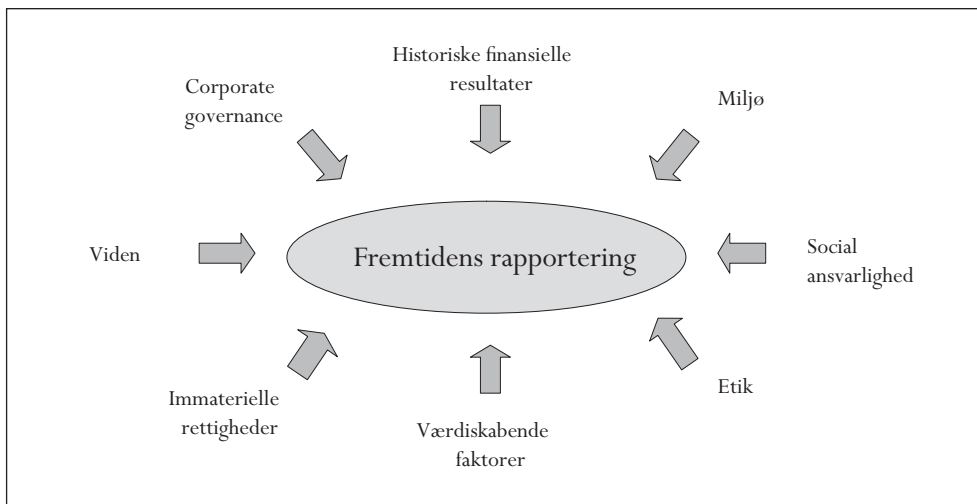
Figur 7.6 Eksempel på indtjeningsevne for forskellige virksomhedstyper
Kilde: De tre virksomheders hjemmesider som nævnt ovenfor.

Kapitaltilpasning	05/06	06/07	07/08
Aktivernes omsætningshastighed (gange)	1,74	2,00	2,10
Anlægsaktivers omsætningshastighed (gange)	3,64	4,55	4,78
Materielle anlægsaktivers omsætningshastighed (gange)	4,39	6,20	6,38
Varelagerets omsætningshastighed (gange)	4,47	4,24	4,83
Lagerdage	82	86	76
Varedebitorernes omsætningshastighed (gange)	8,42	7,87	8,65
Kreditdage	43	46	42
Indeks på omsætning	100	117	128
Indeks på anlægsaktiver	100	94	98
Indeks på materielle anlægsaktiver	100	83	88
Indeks på debitorer	100	125	125
Indeks på produktionsomkostninger	100	120	131
Indeks på lager	100	126	121
Indeks på kreditorer	100	104	101

Figur 7.7 Analyse af kapitaltilpasningen i BoConcept 2005/06-2007/08

Soliditet og likviditet	05/06	06/07	07/08
Soliditetsgrad	21,6 %	27,0 %	36,4 %
Likviditetsgrad I	57	62	70
Likviditetsgrad II	105	115	133

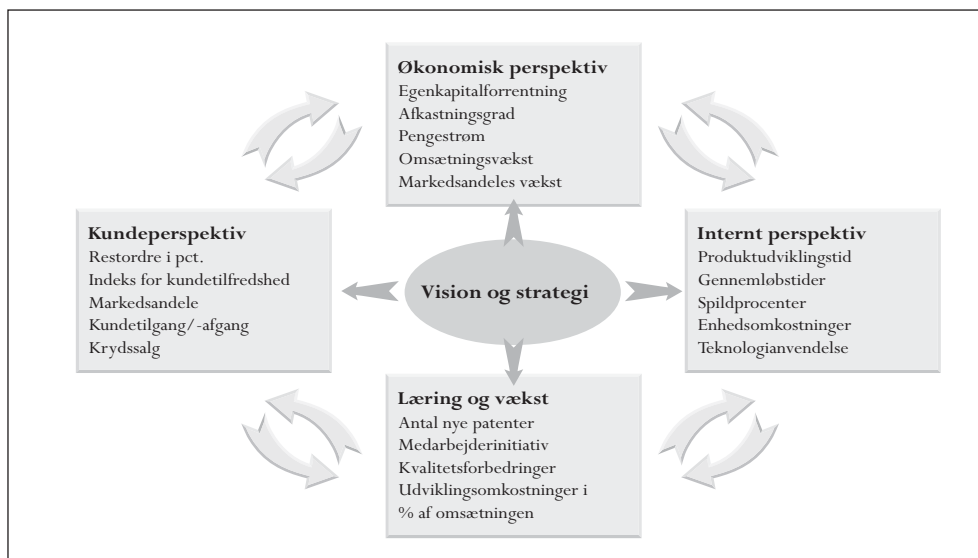
Figur 7.8 Analyse af soliditet og likviditet i BoConcept 2005/06-2007/08



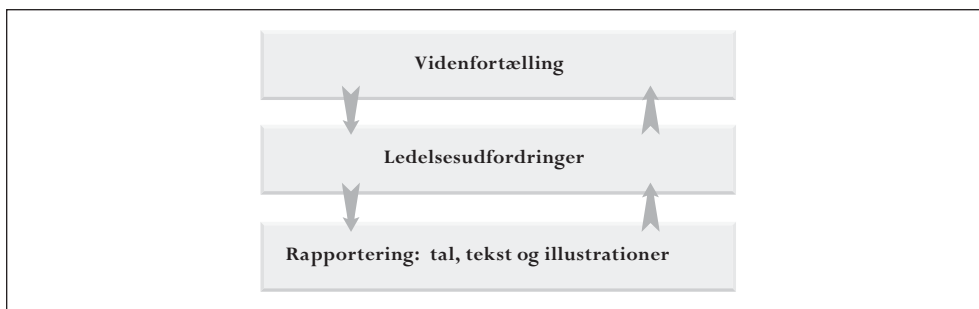
Figur 8.1 Virksomhedens rapporteringsområder
 Kilde: Wivel og Sperling. Den bevidste virksomhed, Børsen 2001



Figur 8.2 Sammenhænge mellem mission, strategi og de fire perspektiver



Figur 8.3 Eksempler på målepunkter i de fire perspektiver



Figur 8.4 Videnregnskabs elementer og processer

Nøgletal	2005	2006	2007
Medarbejderomsætning, funktionærer	5,5%	6,6%	6,4%
Fravær, funktionærer	1,8%	1,9%	2,0%
Fravær, produktionsmedarbejdere	4,4%	4,0%	4,2%
Uddannelsesdage pr. funktionær	3,1	3,2	4,5
Uddannelsesdage pr. produktionsmedarbejder	1,7	1,8	2,2
Sikkerhed, Ulykkesfrekvens ¹	16,2	11,5	14,9
Medarbejderundersøgelse ²	3,76	3,88	3,90
Forskning og udvikling (DKK mio.)	169	188	252
Patenter bevilget i året	144 ³	143	195

¹Pr. mio. arbejdstimer. ²5 er den højeste karakter og 1 er den laveste.
³Ekskl. Deutsche Rockwool.

Figur 8.5 Rockwools nøgletal for videnressourcer.

Kilde: Rockwools Årsrapport 2007, som findes på www.rockwool.dk > Om Rockwool > Finansiell information

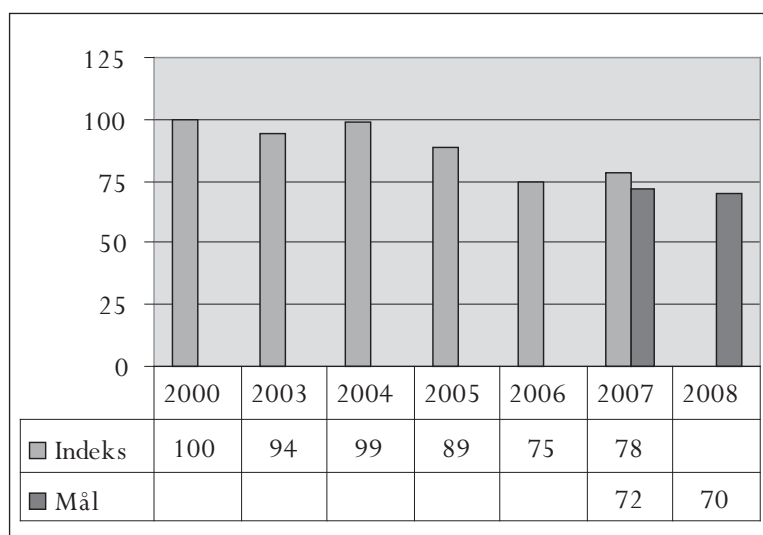
Område	Resultat 2006*	Ny målsætning	Termin
El	-	Reducere det forventede elforbrug i produktionen med 3 % ift. 2006	31-12-2007
Vand	+	Reducere det indekserede vandforbrug med 2 % ift. 2006	31-12-2007
Spildevand	-	Indholdet af olie/fedt i spildevandet må maksimum være 120 mg/l	31-12-2007
Kemikalieaffald	+	Reducere den indekserede mængde med 3 % ift. 2006	31-12-2007
Kemikalieforbrug	+	Reducere det indekserede forbrug med 3 % ift. 2006	31-12-2007
Ulykkesfrekvens	-	Reducere ulykkesfrekvens til 12,0	31-12-2007
Ulykkesbetinget fravær	-	Reducere ulykkesbetinget fravær til 1,0	31-12-2007
Ensidigt gentaget arbejde	+	Min. 92 % af medarbejderne skal arbejde ved EGA-grønne arbejdspladser	31-12-2007
Støj	+	Min. 92 % af arbejdspladserne skal være grønne mht. støj, dvs. <80 dB(A)	31-12-2007

* Kolonnen viser resultatet for målsætningerne for 2006: – målsætningen er ikke nået

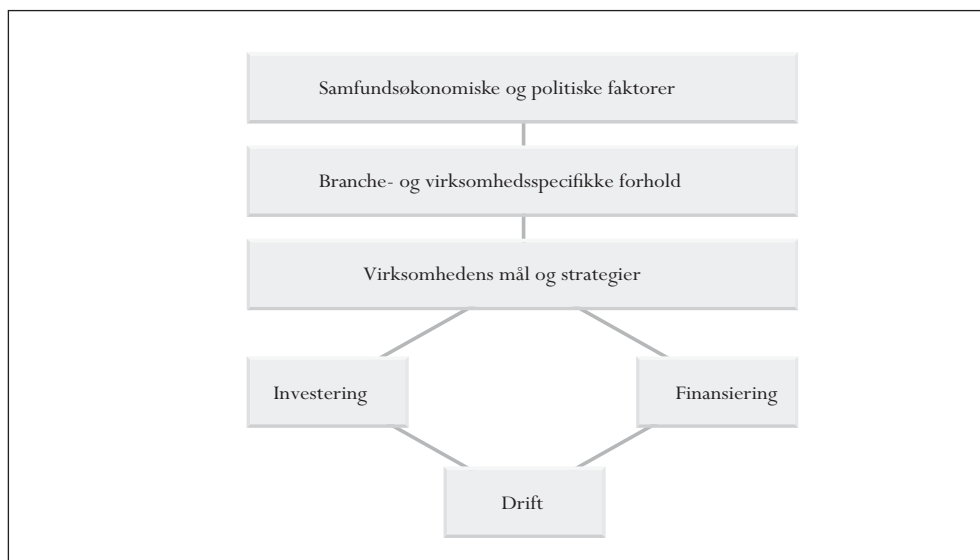
+ målsætningen er nået

Figur 8.6 Grundfos' målsætninger for produktionsrelaterede miljøforhold i uddrag

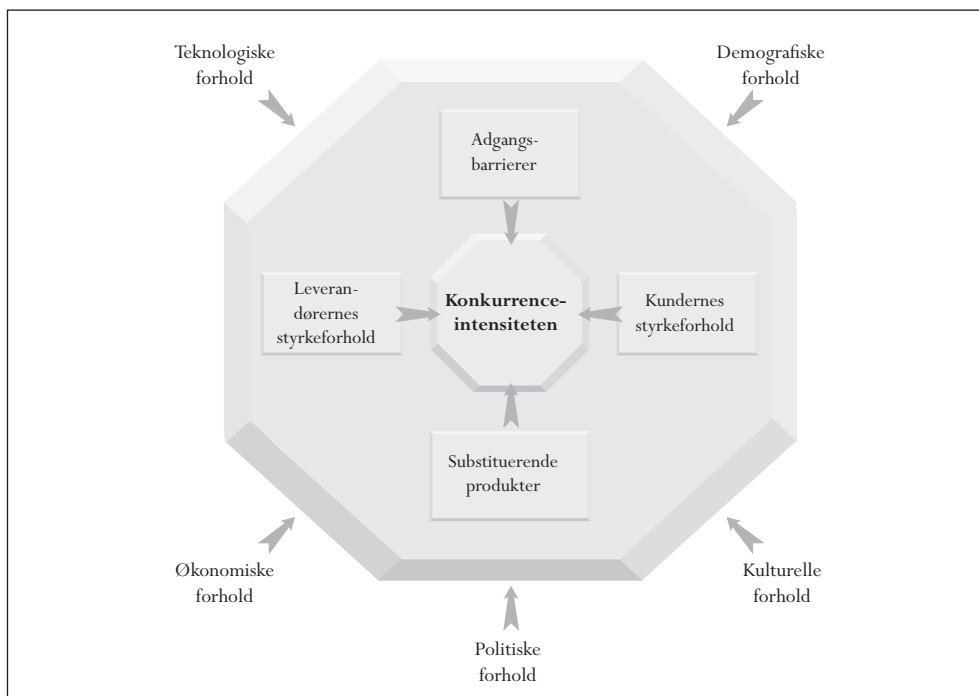
Kilde: Miljøreddegørelse 2006, side 8



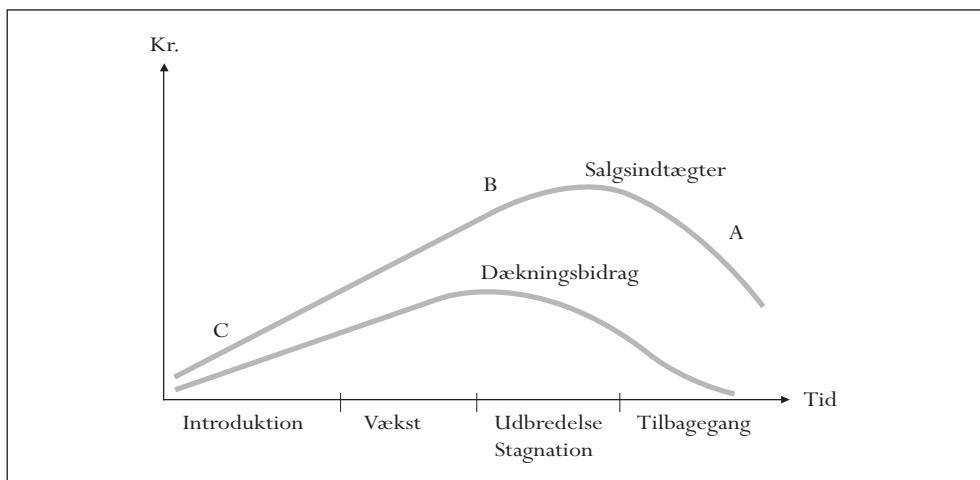
Figur 8.7 Indekseret vandforbrug i Grundfos-koncernen.
 Kilde: Bæredygtighedsrapport 2007, side 44



Figur 9.1 Model for generel virksomhedsanalyse
Kilde: Elling og Christiansen: Strategisk regnskabsanalyse, 1995



Figur 9.2 Porter's Five Forces: Branchestrukturmodel



Figur 9.3 Eksempel på sammenhæng mellem salgsindtægter og dækningsbidrag i et produkts livscyklus

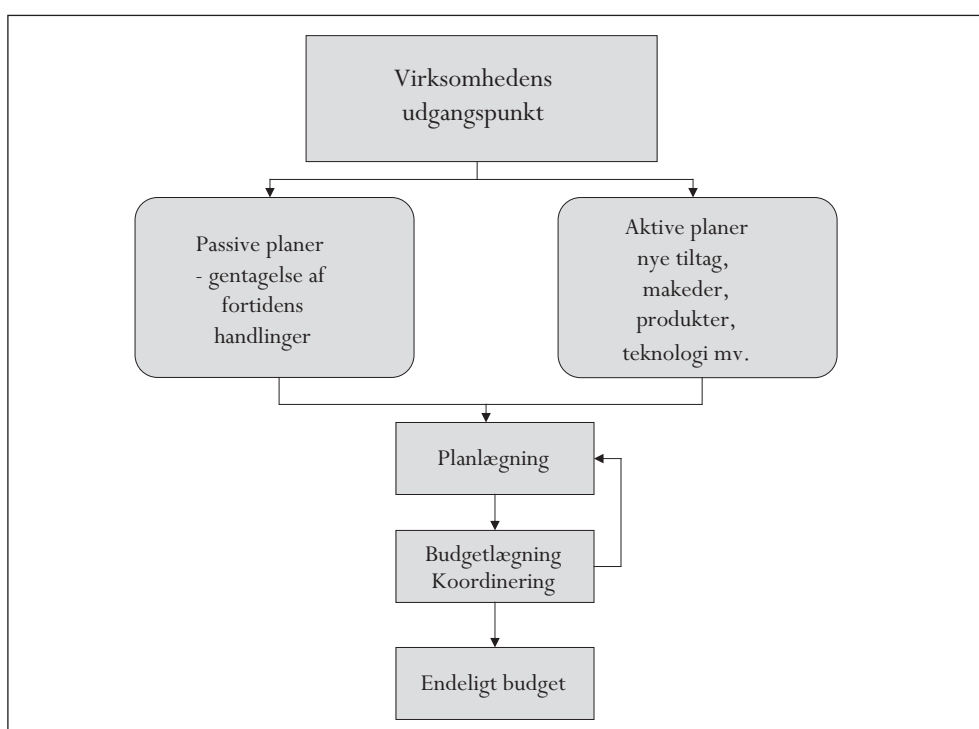
SWOT-analyse af en cykelbudvirksomhed	
<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> > Største cykelkurér i Danmark > Stor erfaring i branchen > Dynamisk ledelse > Høj service og kvalitet > Mange nuværende og potentielle kunder > Lav kapitalbinding (Høj AOH) > Bruger nyeste teknologi > Hurtigste kurér > Stor personaletilfredshed <p>Svagheder</p> <ul style="list-style-type: none"> > Kun cykelbud > Begrænset service pga. manglende over-night service > Højere priser end konkurrenterne > Svingende afkastnings- og overskudsgrad > Stram likviditet > Begrænsede ekspansionsmuligheder når biler ikke anvendes > Nichevirksomhed > Begrænset markedsføringserfaring > Hurtig udskiftning af personale 	<p>Muligheder</p> <ul style="list-style-type: none"> > Stort marked i vækst > Eksportmuligheder > Stigende miljøbevidsthed > Øget biltrafik besværliggør færdsel i byen > Øgede afgifter på biler og brændstof <p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> > Lave etableringsomkostninger > Mange udbydere i branchen > Bred service hos konkurrenter (biler, varevogne, over-night service) > Telefax, Internet og andet kommunikationsudstyr

Figur 9.4 Eksempel på en SWOT-analyse

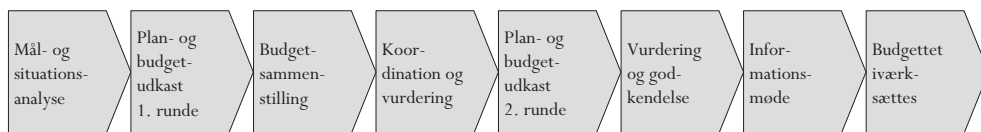
Budgettets opgave

- Planlægge og forudsige udvikling
- Skabe interaktion i organisationen
- Skabe motivation
- Forum for idéskabelse
- Kommunikation af planer
- Optimere ressourceudnyttelse
- Koordinere handlinger
- Muliggøre ansvarsdelegering
- Udgøre kontrolgrundlag
- Dokumentation

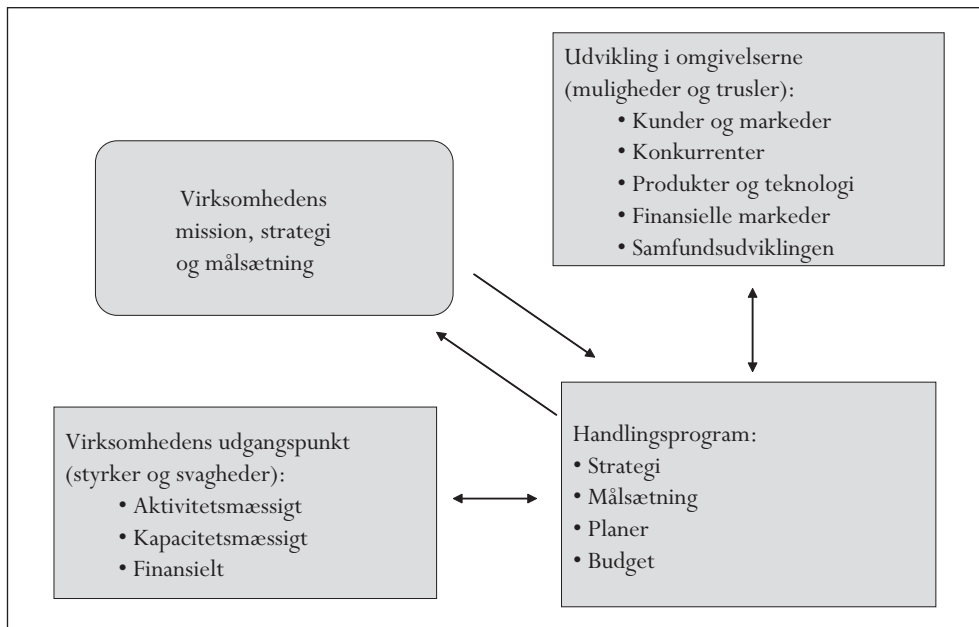
Figur 10.1 Budgettets opgave



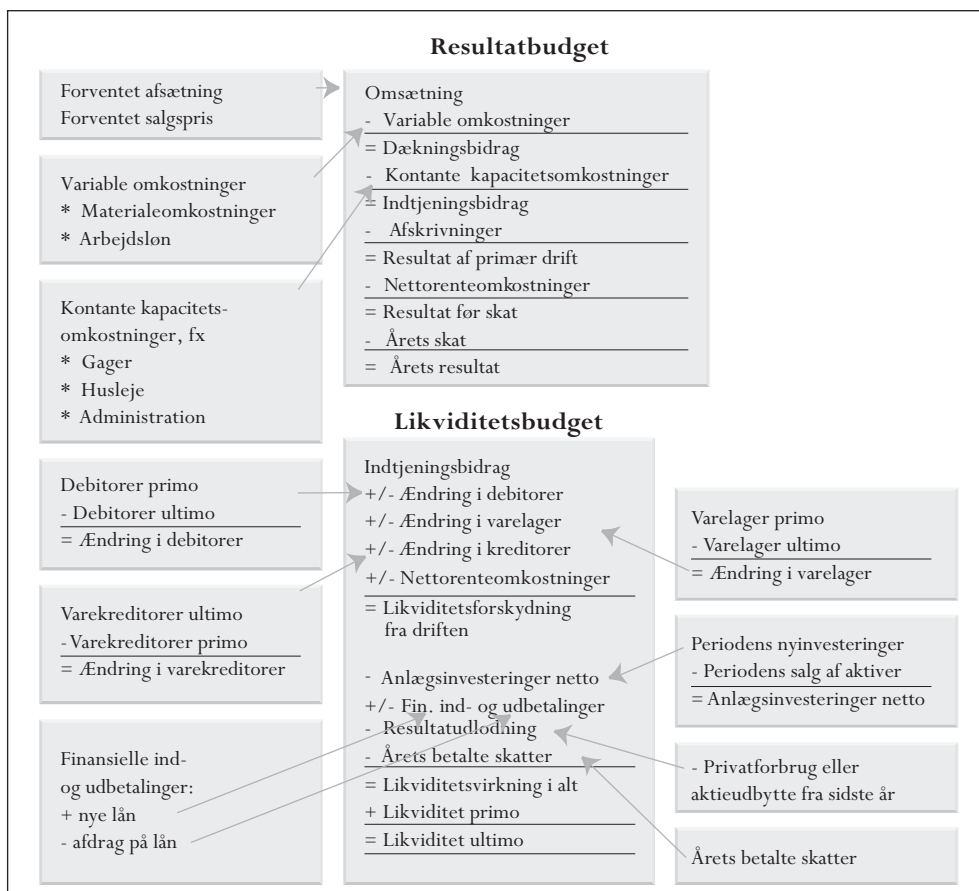
Figur 10.2 Sammenhæng mellem planlægning og budgettering



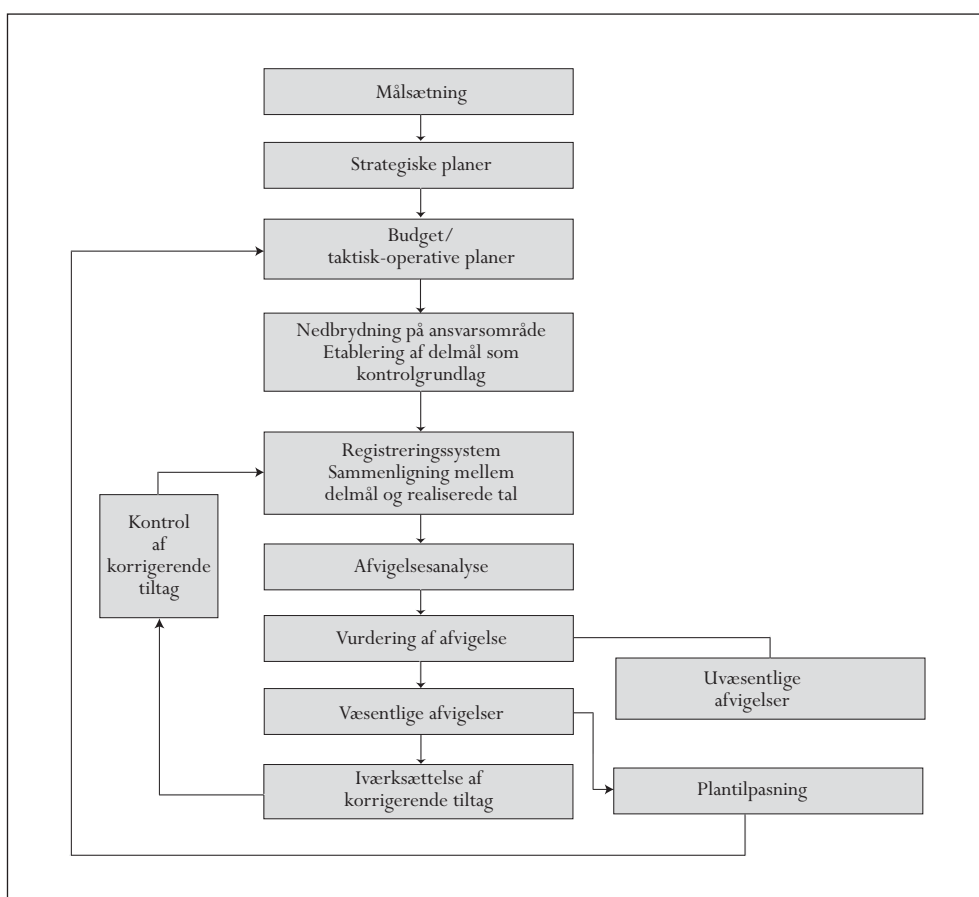
Figur 10.3 Eksempel på arbejdsgang ved udarbejdelse af handlingsplan og budget



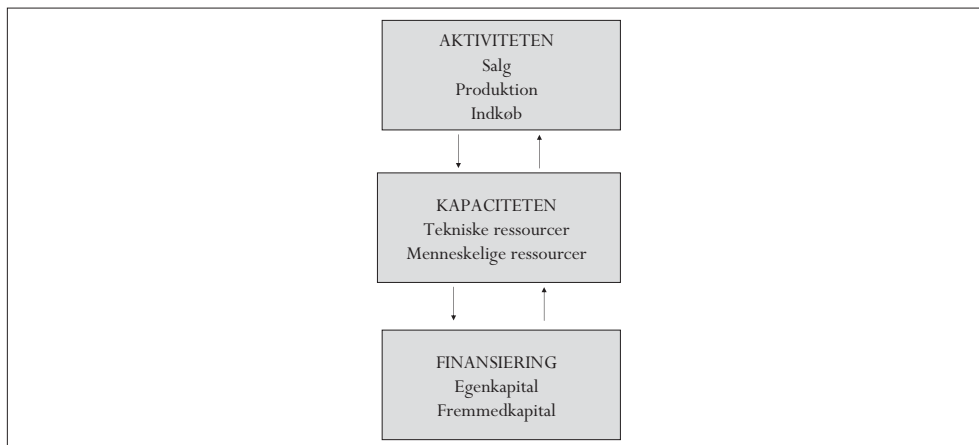
Figur 10.4 Strategimodellen



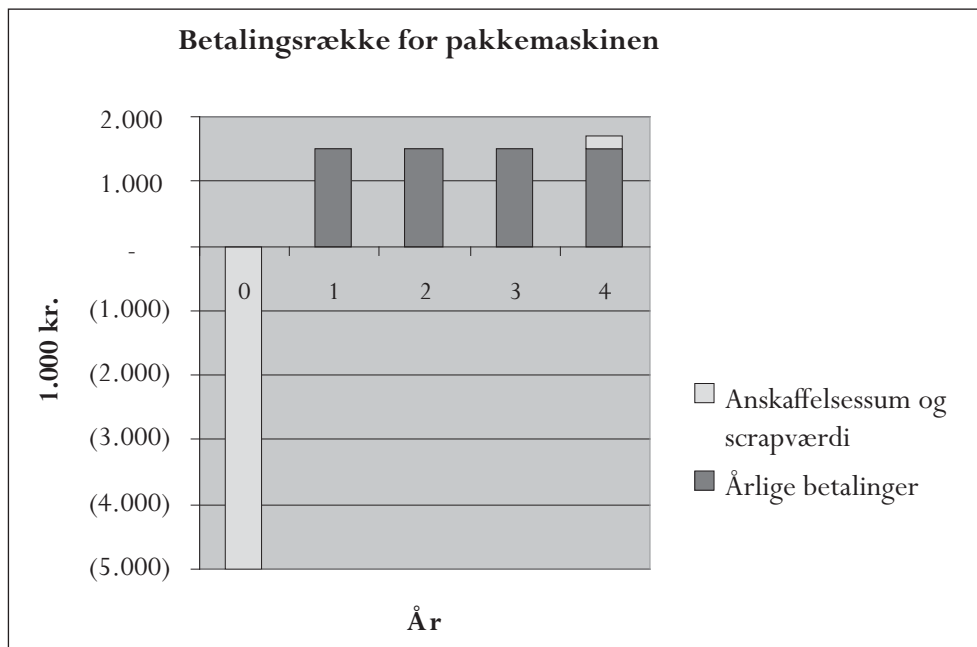
Figur 11.1 Resultat- og likviditetsbudgettets delbudgetter



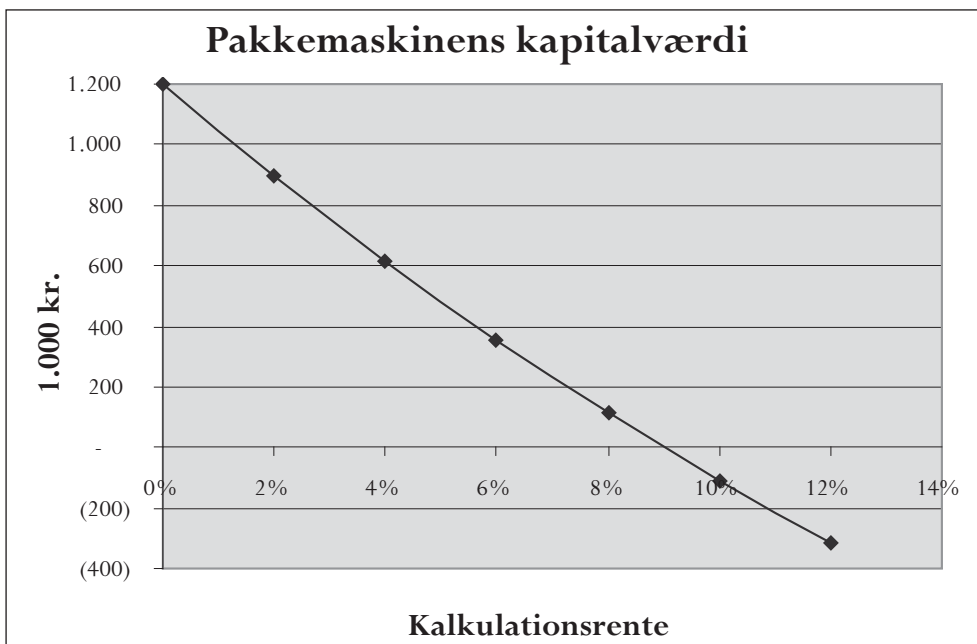
Figur 11.2 Økonomistyringens kredsløb



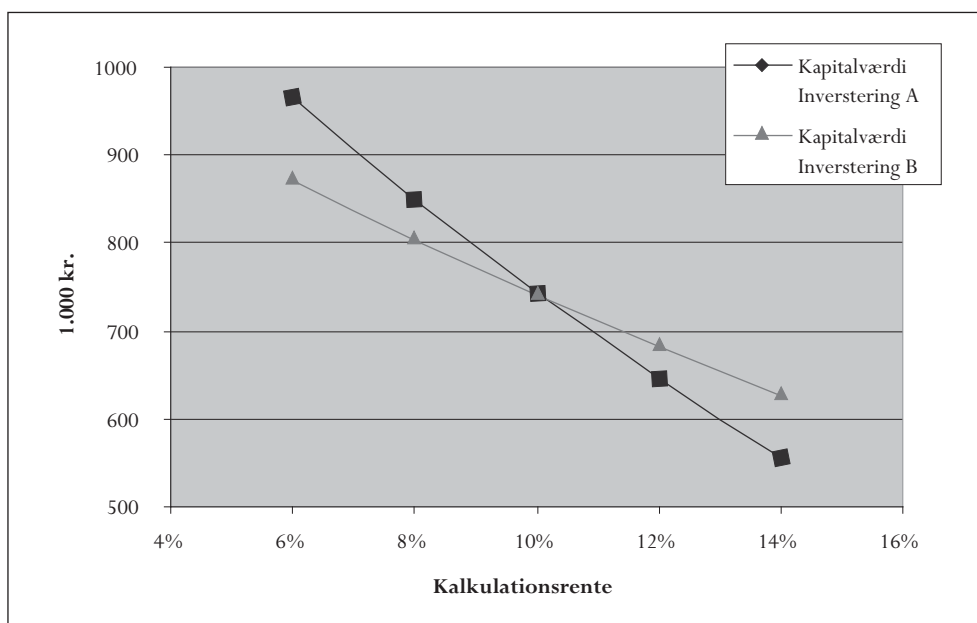
Figur 12.1 Virksomhedens centrale styrings- og planlægningsområder



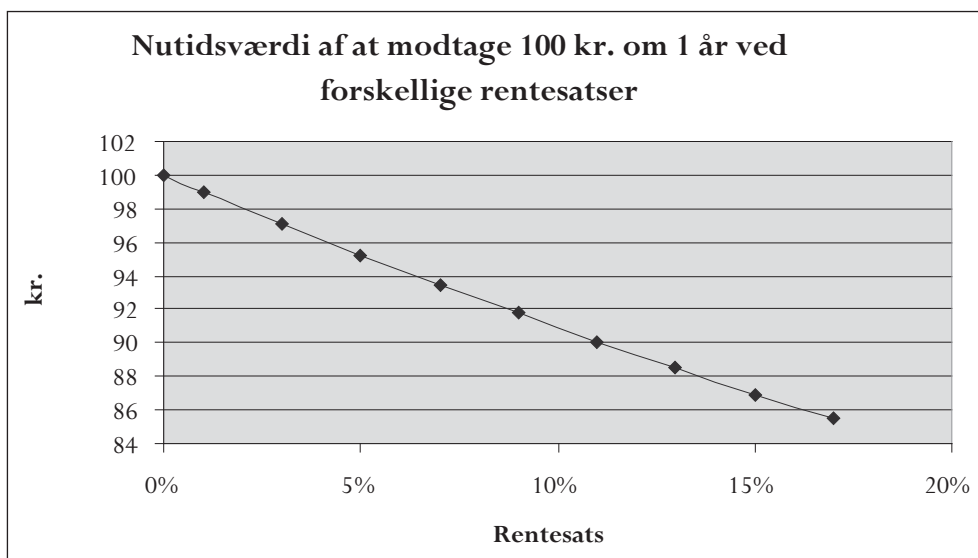
Figur 12.2 Betalingsstrøm for pakkemaskinen



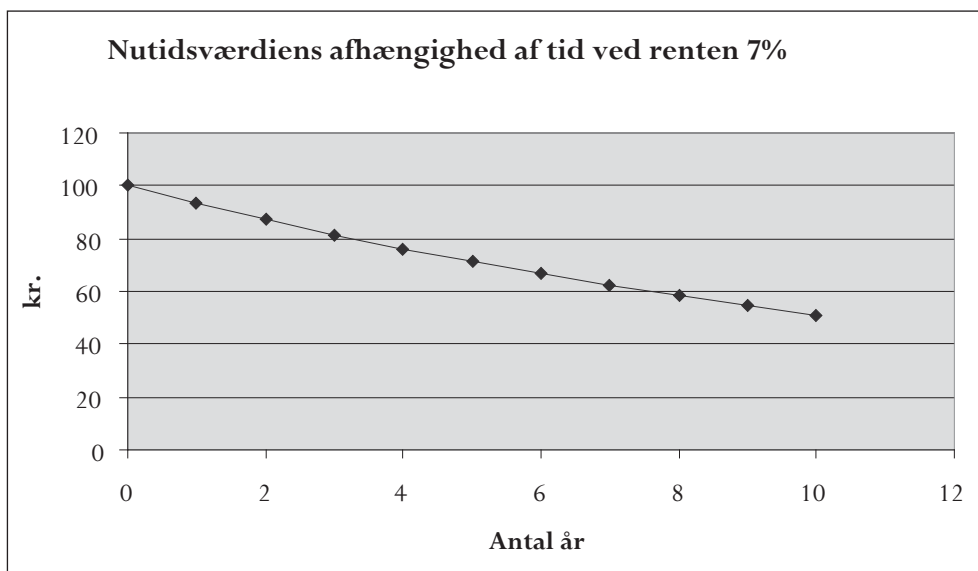
Figur 12.3 Kalkulationsrentens betydning for kapitalværdien



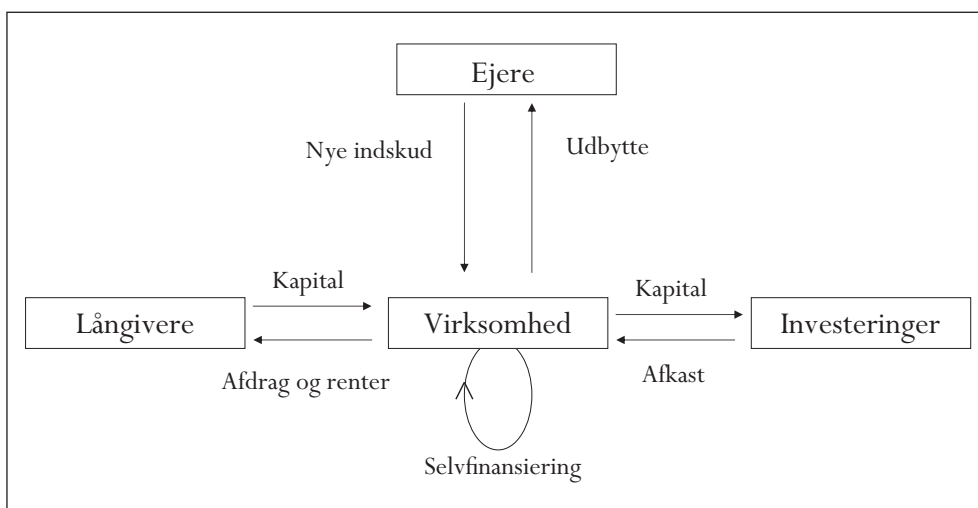
Figur 12.4 Kalkulationsrentens betydning for valget mellem to investeringer



Figur A12.1 Nutidsværdi af at modtage 100 kr. om 1 år ved forskellige rentesatser



Figur A12.2 Nutidsværdiens afhængighed af tid ved renten 7 %



Figur 13.1 Virksomhedens kapitalstrømme

Kilde: Efter Peter Lynggaard: *Investering og finansiering*, Handelshøjskolens Forlag

BoConcepts koncernbalance pr. 30/4 2008 mio. kr.			
AKTIVER		PASSIVER	
Immaterielle anlægsaktiver	24	Aktiekapital	26
Materielle anlægsaktiver	179	Forslag til årets udbytte	21
Finansielle anlægsaktiver	<u>36</u>	Overført resultat mm.	<u>149</u>
Anlægsaktiver i alt	<u>239</u>	Egenkapital i alt	<u>196</u>
		Langfristet gæld og hensatte forpligtelser	<u>118</u>
Varebeholdninger	142	Leverandørgæld	71
Varedebitorer	132	Anden kortfristet gæld	<u>154</u>
Øvrige tilgodehavender	19	Kortfristet gæld i alt	<u>225</u>
Likvide beholdninger	<u>7</u>	Gæld i alt	<u>343</u>
Omsætningsaktiver i alt	<u>300</u>		
		PASSIVER I ALT	<u>539</u>
AKTIVER I ALT	<u>539</u>		
Udvalgte poster fra resultatopgørelsen 2007/08			
Resultat af primær drift			79
Finansielle omkostninger netto			<u>11</u>
Årets resultat før skat			<u><u>68</u></u>

Figur 13.2 BoConcepts koncernbalance pr. 30/4 2008 bearbejdet til analyse af balancstruktur samt udvalgte poster fra resultatopgørelsen 2007/2008

	Egenkapital	Fremmedkapital
Indflydelse	Direkte via bestyrelse eller indirekte via generalforsamling.	Principielt ingen.
Tilbagebetaling	Ingen.	Afdrag efter fast aftale.
Forrentning	Udbytte, hvis virksomheden har overskud.	Renter efter fast aftale.
Stilling ved opløsning af virksomheden	Hvis der er værdier tilbage efter alle kreditorer er betalt, fordeles de til ejerne forholdsmæssigt efter ejerandel.	Tilbagebetales før egenkapitalen – eventuelt pro rata (forholdsmæssigt), hvis der ikke er penge nok.

Figur 13.3 Væsentlige forskelle på egenkapital og fremmedkapital

Udbyttepolitik og aktietilbagekøb

Det er BoConcept Holdings udbyttepolitik, at aktionærerne skal opnå et afkast af deres investering i form af kursstigning og udbytte, der overstiger en risikofri investering i obligationer. Udbetaling af udbytte skal ske under hensyntagen til fornøden konsolidering af egenkapitalen samt indtjening i selskabet efter skat.

Bestyrelsen i BoConcept Holding forholder sig løbende til selskabets aktie- og kapitalstruktur og har, som konsekvens af at selskabets vækststrategi ikke er kapitalkrævende, besluttet, at selskabet fremover skal operere med en målsætning om en egenkapitalandel på 30-40 % i forhold til balancesummen. Dette indebærer, at overskydende likviditet fra årets resultat efter skat tilbagebetales til aktionærerne, enten som udbyttebetalinger eller via aktietilbagekøbsprogrammer eller en kombination heraf. Til grund for tilbagebetalingsformen vil bestyrelsen lægge, hvad der er i selskabets og aktionærernes bedste interesse.

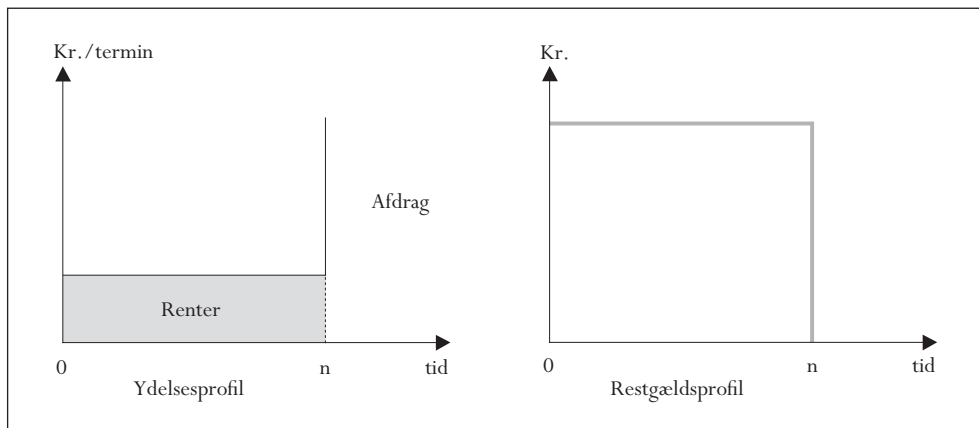
*Figur 13.4 BoConcepts politik for udbytte og aktietilbagekøb
Kilde: Citat fra BoConcept Holding A/S Årsrapport 2007/08, side 29*

	Admini- strerende direktører	Bestyrelses- formænd	Stor - aktionærer
Selskabets arbejde med god selskabsledelse ...			
... øger tilliden og troværdigheden til selskabet og dets ledelse	84	97	95
... skaber øget værdi for aktionærerne	47	56	73
... bidrager til at tiltrække investorer/ gør selskabet mere attraktivt at investere i	63	81	91
... forbedrer selskabets internationale omdømme	49	62	91

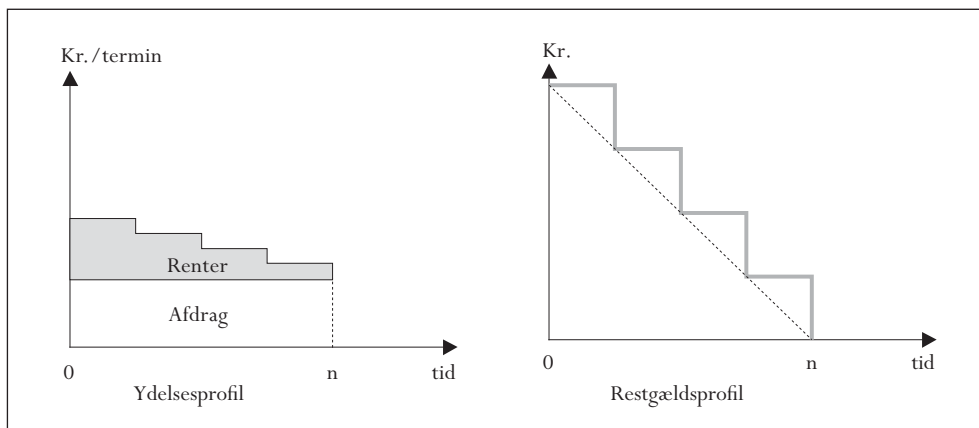
Figur 13.5 Udvalgte resultater af Nørby-udvalgets spørgeskemaundersøgelse om erfaringer og holdninger i forbindelse med corporate governance i Danmark

Hovedstol	Det beløb, som lånes. Hele hovedstolen skal betales tilbage.
Provenu	Det beløb, låntageren modtager ved lånets udbetaling. Provenuet er mindre end hovedstolen, hvis der er stiftelsesomkostninger i forbindelse med optagelse af lånet.
Løbetid -n	Det antal år eller terminer, der går, indtil lånet er betalt tilbage.
Afdrag	Afdragene er tilbagebetalingen af hovedstolen. Summen af afdrag i lånets løbetid er lig med hovedstolen.
Restgæld	Restgælden er det beløb, der skyldes på et givet tidspunkt. Restgælden er lig med hovedstolen minus de betalte afdrag.
Rente	Den omkostning, låntager betaler for at have lånet til rådighed. Rentesatsen angives normalt som en procentsats af restgælden.
Ydelse	Terminens eller periodens ydelse er lig med summen af rente og afdrag.
Termin	Tidspunkt for betaling af en ydelse. Terminen er som regel månedlig, kvartalsvis, halvårlig eller årlig.
t	t som fodtegn angiver nummeret på en termin. t kan være lig med 0, 1, 2, 3 ... n.

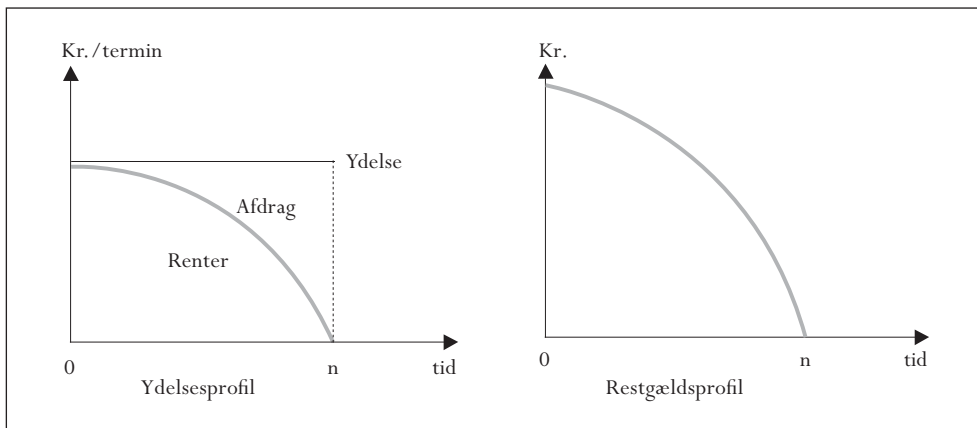
Figur 13.6 Terminologi i forbindelse med låneberegninger



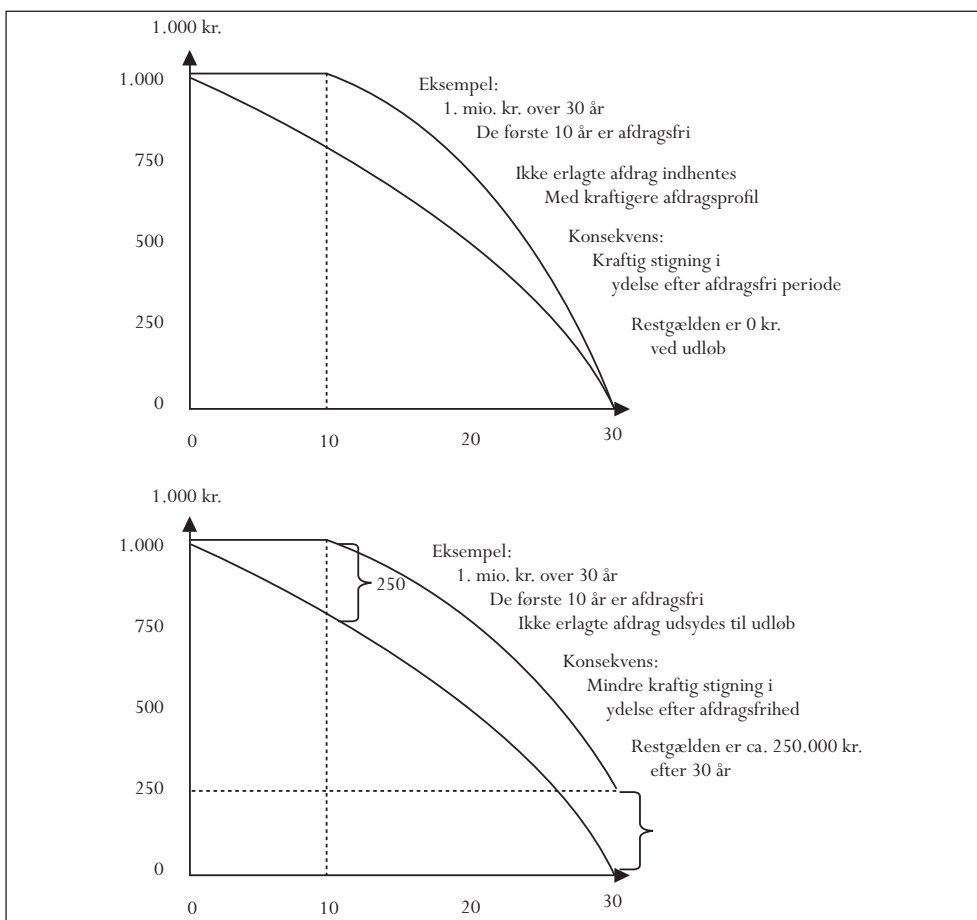
Figur 13.7 Ydelsesprofil og restgældsprofil i et stående lån



Figur 13.8 Ydelsesprofil og restgældsprofil i et serielån



Figur 13.9 Ydelsesprofil og restgældsprofil i et annuitetslån



Figur 13.10 Restgældsprofiler ved afdragsfrie lån
Kilde: www.brf.dk

JYSKE BANK

Sct. Jacobsvej 4
DK-2750 Ballerup
Telefon 89 89 17 00
Telefax 89 89 17 01
www.jyskebank.dk

Kontonr.: 5043 100023-6
Sagsnr.: 5043 74016/1

KREDITAFTALE - 18:24 Totalkonto

Låntager SIDE 01/04

Rente Rentesen
Sct. Jacobsvej 4
2750 Ballerup

CPR/SE.nr: 962598-8990

Kreditramme/stiftelsesomkostninger

Ny kreditramme/trækningsret.....	100.000,00 kr.
STIFTELSESOMKOSTNINGER m.v.:	
Bevillingsomkostninger	1.300,00 kr.
Stiftelsesomkostninger hæves på konto 5043 100023-6.....	1.300,00 kr.
LÅNEBELØBET er.....	98.700,00 kr.
I stiftelsesomkostningerne har vi indregnet en rabat på.....	1.300,00 kr.

Rente m.v. på udskrivningstidspunktet d. 03.02.2009 kl. 05.46

10,0000% nom. = 10,3813% nom. Årlig rente af saldo fra 0,00 til 25.000,00
11,0000% nom. = 11,4621% nom. Årlig rente af saldo fra 25.000,01 til 100.000,00
14,5000% nom. = 15,3077% nom. Årlig rente af bevilget overtræk
20,0000% nom. = 21,5506% nom. Årlig rente af ubevilget overtræk
Renten, der er variabel, tilskrives sidste bankdag i hvert kvartal.
Misligholdelsesrente = bankens til enhver tid gældende generelle
rentesats for ubevilget overtræk på Totalkonto, p.t. 25,25%.
Rentesatsen oplyses på forlangende og fremgår i øvrigt af bankens prisbog.
Eventuelle overtræksrenter og misligholdelsesrenter kan kræves uden varsel.
Rente og provisionsbetingelser og termirer for betaling af disse samt lignende ydelser og gebyrer fastsættes af banken. I bankens generelle forretningsbetingelser "Sådan handler Jyske Bank" er beskrevet med hvilke varsler, ændringer kan ske.
Renten i denne aftale er fastsat i et interval, der fremgår af bankens prisliste for udlån.

Afvikling

Beregnet løbetid.....: 5 år 6 måneder
Antal ydelser.....: 66
Ydelsens størrelse.....: kr. 2.000,00
Ydelsernes forfaldstid: månedligt
Første gang den.....: 01.03.2009
Det beregnede betalingsbeløb den 01.08.2014 udgør 2.016,74 kr.
Afviklingen er beregnet på baggrund af rente m.v. på udskrivningstidspunktet og fuld udnyttelse af trækningsretten. En ændring af rente m.v. vil derfor medføre ændring i ydelsernes størrelse og/eller den beregnede løbetid.

Fortsættes.....

JBS7020 5043 00 5660 030209 054624

JYSKE BANK

Sct. Jacobsvej 4
DK-2750 Ballerup
Telefon 89 89 17 00
Telefax 89 89 17 01
www.jyskebank.dk

Kontonr.: 5043 100023-6
Sagsnr.: 5043 74016/1

KREDITAFTALE - 18:24 Totalkonto

Afvikling (fortsættelse)

SIDE 02/04

Alle posterings, der følger af den aftalte afvikling eller rentetilskrivning, sker på den sidste bankdag inden datoen for det pågældende beløbs forfald. Posteringen har dog altid rentepåvirkning (valør) pr. forfaldsdatoen.
Eksempel: En ydelse, der forfalder mandag den 01.04., bliver hævet fredag den 29.03. men med rentepåvirkning (valør) nandag den 01.04.

Yderligere oplysninger i henhold til lov om kreditaftaler

KREDITOMKOSTNINGER i aftalens løbetid:

Udnyttelse af trækingsret	25%	50%	100%
Stiftelsesomkostninger m.v.	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Fremtidige renter m.v.	5.674,54	12.644,77	32.016,74
Forsendelses-/svrige omkostninger	0,00	0,00	0,00
I alt	6.974,54	13.944,77	33.316,74

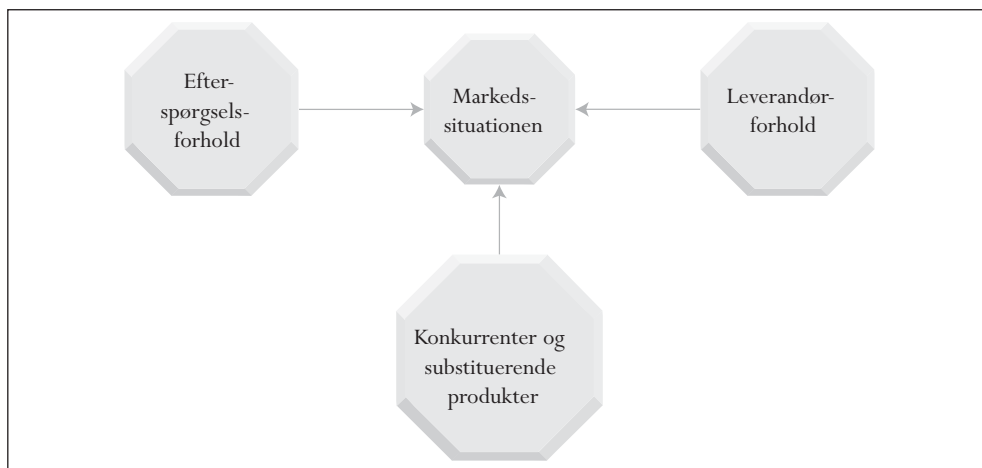
Den beregnede løbetid	4 år 5 mdr	4 år 9 mdr	5 år 6 mdr
Det samlede beløb, der skal betales:			
Lånebeløbet	23.700,00	48.700,00	98.700,00
Kreditomkostninger	6.974,54	13.944,77	33.316,74
I alt	30.674,54	62.644,77	132.016,74

Årlig omkostning i procent	13,4	12,1	11,6

Banken udsender kontoudtog for denne korto mindst en gang årligt.

NB! FORANSTÅENDE BEREGNINGER ER SKET PÅ BAGGRUND AF GÆLDENDE RENTE-/PROVISIONSSATSER M.V. PÅ UDSEKRVNINGSTIDSPUNKTET.

Figur 13.11 Uddrag af lånedokument fra Jyske Bank



Figur 14.1 Model til beskrivelse af markedssituationen

Etableringsbudget for "Bureau Festival"	
Alle priser er ekskl. moms	Kr.
Udgifter:	
<i>Lokaler:</i>	
2 måneders husleje a kr. 2.000	4.000
Depositum	2.000
Indretning	5.000
<i>Udstyr: Fadolesnæg og musikanlæg</i>	20.000
<i>Kontorinventar:</i>	
Edb- bogføringsprogram Navision	2.800
Waptelefon	1.500
Telefax	2.000
<i>Vareindkøb:</i>	
Kontorartikler	1.000
Diverse artikler	5.000
<i>Rådgivning:</i>	
Revisor	6.000
<i>Markedsføring:</i>	
Brevpapir, visitkort	1.000
Præsentationsbrochurer	10.000
<i>Andre udgifter:</i>	
Uforudsete udgifter	2.000
Udgifter i alt	62.300

Figur 14.2 Etableringsbudget for "Bureau Festival"

	1.8-31.12 1. periode	1.1.-30.6. 2. periode
Omsætning		
Diverse fester	384.000	500.000
Receptioner	0	80.000
	384.000	580.000
Variable omkostninger		
Leverandøromkostninger, 75 %	288.000	435.000
Dækningsbidrag	96.000	145.000
Kapacitetsomkostninger:		
Husleje	10.000	12.000
Bilomkostninger	6.000	9.000
Kontorartikler	2.000	3.000
Porto og gebyrer	3.750	6.000
Fax	2.000	4.000
Markedsføring	7.500	9.000
Erhvervsforsikring	1.800	2.000
Ansvarsforsikring	400	500
Småanskaffelser	3.000	2.000
Revisor	6.000	5.000
Uforudsete	2.000	3.000
	44.450	55.500
Resultat før afskrivning og renter	51.550	89.500
Afskrivninger	0	0
Renter		
Renter af banklån	0	
Renter af kassekredit	1.200	
Resultat	50.350	89.500

Figur 14.3 Driftsbudget for "Bureau Festival"

	aug.	sep.	okt.	nov.	dec.
Omsætning	0	150.000	90.000	0	240.000
Indbetalinger					
10 % ved bestilling	15.000	9.000	24.000	0	0
25 % 7 dage før	0	37.500	22.500	0	60.000
65 % ved afholdelse	0	97.500	58.500	0	156.000
Indbetalinger I alt	15.000	144.000	105.000	0	216.000
Udbetalinger					
Betaling af kreditorer	0		112.500	63.000	0 ¹
Etableringsudgifter	62.300				
Husleje	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Bilomkostninger	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Kontorartikler	400	400	400	400	400
Porto og gebyrer 750	750	750	750	750	750
Fax	400	400	400	400	400
Markedsføring	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Erhvervsforsikring	1.800				
Ansvarsforsikring	400				
Småanskaffelser	2.000			1.000	
Revisor	6.000				
Uforudsete omkostninger					2.000
Renteomkostninger	1.200				
Udbetalinger i alt	79.950	6.250	118.750	70.250	8.250
Indbetalinger - udbetalinger	64.950	137.750	- 13.750	- 70.250	207.750
Kassebeholdning primo	10.000	- 54.950	82.800	69.050	- 1.200
Likviditetsbehov (saldo på kassekredit)	- 54.950	82.800	69.050	- 1.200	206.550

Figur 14.4 Likviditetsbudget for perioden 1.8.2010 – 31.12.2010 for Bureau Festival¹

	2010	2011	2012
Omsætning af køkkenarmaturer i 1.000 kr.	2.000	3.000	4.000
Årlig procentvis vækst i omsætningen	75 %	50 %	33,30 %
Markedsføringsomkostninger i 1.000 kr.	300	450	600

Figur 14.5 Årlige, disponible markedsføringsomkostninger for "Vandhans"

Aktivitet/år	2010	2011	2012
Sælgerbesøg hos forhandlere	20.000 ²	15.000	15.000
Omskoling af VVS-forhandlere	20.000 ³	10.000	21.000
4 messedage	40.000 ⁴	40.000	40.000
Direct mail til udvalgte installatører og grossister	4.000 ⁵	1.000	2.000
Annoncering i diverse blade	125.000 ⁶	200.000	250.000
Øvrig PR	30.000 ⁷	30.000	30.000
Markedsføringsomkostninger i alt	239.000	296.000	358.000

Figur 14.6 Oversigt over forventede markedsføringsomkostninger for "Vandhans"

	2010	2011	2012
Dækningsbidrag, 30 % af omsætningen	600.000	900.000	1.200.000
- Markedsføringsomkostninger	239.000	296.000	358.000
= Markedsføringsbidrag	361.000	604.000	842.000

Figur 14.7 Budgetterede markedsføringsbidrag

	2010	2011	2012
Forventede markedsføringsomkostninger	500.000	750.000	1.000.000
Forventet dækningsgrad	28 %	30 %	32 %
Nulpunktsomsætning/Break-even	1.785.000	2.500.000	3.125.000

Figur 14.8 Krav til nulpunktsomsætning