

**BS ritgerð  
í reikningsskilum og fjármálum**

**Heildaráætlun Múlalundar**

**Ásbjörn Guðmundsson**



**Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands  
Leiðbeinandi: Einar Guðbjartsson  
Júní 2009**



## Athugasemd

Upplýsingar í þessari ritgerð eru fengnar hjá Múlalundi gegn loforði um að þær komi ekki fyrir almenningsjónir fyrr en að fimm árum liðnum. Því er þess farið á leit að ritgerðin verði flokkuð sem trúnaðarmál í 5 ár frá skiladegi hennar.

Ásbjörn Guðmundsson

Samþykkt:

---

Leiðbeinandi

## Útdráttur

Ritgerð þessi er fimm ára heildaráætlun (*e. master budget*) fyrir öryrkjavinnustofuna Múlalund. Heildaráætlun tekur saman allar áætlanir fyrirtækisins og skiptist hún í two hluta, rekstraráætlun og fjárhagsáætlun. Rekstraráætlunin sundurliðar alla tekju- og kostnaðarþætti fyrirtækisins og spáir fyrir um væntanlega afkomu tímabilsins. Fjárhagsáætlunin fjallar um hvernig fyrirtækið nýtir það fjármagn sem það hefur á hverjum tíma til þess að fjármagna reksturinn.

Við gerð áætlunarinnar var notast við líkan sem er eign Impru á Nýsköpunarmiðstöð. Settir voru inn allir tekju- og kostnaðarliðir Múlalundar og reynt að spá fyrir um þróun þeirra næstu fimm árin. Einnig var upphafsstaða eigna og skulda í byrjun árs 2009 sett inn í líkanið til að áætla hver staða þeirra yrði árið 2013.

Megin markmið áætlunarinnar var að spá fyrir um rekstrarniðurstöðu fyrirtækisins næstu fimm árin. Samkvæmt áætluninni mun fyrirtækið skila hagnaði næstu fimm árin og eykst hann jafnt og þétt. Margir óljósir þættir eru þó í líkaninu, sérstaklega í efnahagsumhverfi dagsins í dag. Erfitt er að spá fyrir um þróun eftirspurnar, hráefniskostnaðar, vaxtakostnaðar eða gengi krónunnar. Niðurstaðan verður því alltaf huglæg en reynt er eftir bestu getu að spá fyrir um þróun þessarra þátta.

## Efnisyfirlit

<b>1</b>	<b>INNGANGUR .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>AÐFERÐ .....</b>	<b>2</b>
2.1	GAGNAÖFLUN .....	2
2.2	MÆLITÆKI .....	2
2.3	FRAMKVÆMD .....	3
<b>3</b>	<b>FRÆÐILEGUR HLUTI UM ÁÆTLANIR .....</b>	<b>4</b>
3.1	STEFNUMÓTUN OG ÁFORM .....	4
3.2	ÁÆTLANGERÐ .....	5
3.2.1	Fjárlaganeftnd .....	6
3.2.2	Tímabil áætlunarinnar .....	6
3.3	HEILDARÁÆTLUN .....	6
3.4	NÍU ALGENG SKREF VIÐ GERÐ REKSTRARÁÆTLUNAR .....	8
3.4.1	Söluáætlun .....	8
3.4.2	Framleiðsluáætlun .....	9
3.4.3	Áætlun beinnar efnisnotkunar og beinna efniskaupa .....	9
3.4.4	Áætlun beins vinnukostnaðar .....	9
3.4.5	Áætlun óbeins framleiðslukostnaðar .....	10
3.4.6	Áætluð lokastaða birgða .....	10
3.4.7	Áætlun kostnaðar seldra vara .....	10
3.4.8	Áætlun vegna annars kostnaðar .....	11
3.4.9	Áætlaður rekstrarreikningur .....	11
3.5	FJÁRHAGSÁÆTLUN .....	12
3.5.1	Fjármögnumaráætlun .....	12
3.5.2	Sjóðstreymisáætlun .....	12
3.5.3	Áætlun efnahagsreiknings .....	13
3.6	SJÁLFSEIGNARSTOFNANIR .....	13
<b>4</b>	<b>MÚLALUNDUR .....</b>	<b>14</b>
4.1	REKSTURINN .....	15
4.2	AÐRAR STOFNANIR SÍBS .....	15

<b>5</b>	<b>ÁÆTLUN MÚLALUNDAR .....</b>	<b>16</b>
5.1	STEFNUMÓTUN OG SVÓT-GREINING .....	16
5.1.1	<i>Styrkleikar</i> .....	16
5.1.2	<i>Veikleikar</i> .....	16
5.1.3	<i>Ógnanir</i> .....	16
5.1.4	<i>Tækifæri</i> .....	17
5.2	FORSENDUR LÍKANSINS.....	17
5.2.1	<i>Grunnforsendur áætlunarinnar</i> .....	17
5.2.2	<i>Rekstraráætlun</i> .....	17
5.2.3	<i>Fastafjármunir og fyrningar</i> .....	20
5.2.4	<i>Langtímalán</i> .....	21
5.2.5	<i>Aðrar efnahagsforsendur</i> .....	22
5.3	HELSTU NIÐURSTÖÐUR.....	27
<b>6</b>	<b>NIÐURSTÖÐUR.....</b>	<b>28</b>
6.1	REKSTUR .....	28
6.2	EFNAHAGUR.....	30
6.3	GREINING .....	31
6.3.1	<i>Kennitölur</i> .....	31
<b>7</b>	<b>NIÐURLAG .....</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>VIÐAUKAR .....</b>	<b>34</b>
<b>9</b>	<b>HEIMILDASKRÁ .....</b>	<b>46</b>

## Myndayfirlit

Mynd 3.1 Heildaráætlun .....	7
Mynd 3.2 Áætluð framleiðsla .....	9
Mynd 6.1 Rekstrartekjur og hagnaður í milljónum króna .....	28
Mynd 6.2 Vaxtatekjur og vaxtagjöld í þúsundum króna .....	29
Mynd 6.3 Efnahagsreikningur í milljónum króna .....	30
Mynd 6.4 Veltufé í milljónum króna .....	31

## Töfluyfirlit

Tafla 5.1 Breyting á seldu magni (Sjá nánar í viðauka 2) .....	18
Tafla 5.2 Breyting á söluverði (Sjá nánar í viðauka 2).....	18
Tafla 5.3 Sundurliðun á tekjum (Sjá nánar í viðauka 2).....	18
Tafla 5.4 Vörukaup (Sjá nánar í viðauka 2) .....	19
Tafla 5.5 Launakostnaður (Sjá nánar í viðauka 2).....	19
Tafla 5.6 Sundurliðun á kostnaði (Sjá nánar í viðauka 2) .....	20
Tafla 5.7 Fyrning véla og tækja (Sjá nánar í viðauka 3) .....	20
Tafla 5.8 Fyrning fasteignar (Sjá nánar í viðauka 3) .....	21
Tafla 5.9 Greiðsla af langtímaláni (Sjá nánar í viðauka 4).....	21
Tafla 5.10 Yfirlit yfir skammtímakröfur (Sjá nánar í viðauka 5) .....	22
Tafla 5.11 Birgðayfirlit (Sjá nánar í viðauka 5) .....	23
Tafla 5.12 Yfirlit yfir viðskiptaskuldir (Sjá nánar í viðauka 5) .....	24
Tafla 5.13 Ógreiddur kostnaður og aðrar skammtímaskuldir (Sjá nánar í viðauka 5) .....	25
Tafla 5.14 Yfirlit yfir greiðslur á VSK fyrir árið 2009 (Sjá nánar í viðauka 5) .....	25
Tafla 5.15 Yfirlit yfir reiknaðan tekjuskatt (Sjá nánar í viðauka 5) .....	26
Tafla 6.1 Helstu kennitölur (Sjá nánar viðauka 6).....	31

## 1 Inngangur

Rekstarumhverfi fyrirtækja hefur breyst mikið undanfarna mánuði sökum bágs efnahagsástands. Það hefur leitt til þess að mörg fyrirtæki hafa þurft að endurskoða rekstur sinn, til dæmis með því að gera nýjar rekstrar- og fjárhagsáætlunar, endurmetsa gildi sín og jafnvel skoða þætti sem ekki hafa haft áhrif á reksturinn. Öryrkjavinnustofan Múlalundur er eitt þeirra.

Segja má að undanfarin ár hafi rekstur Múlalundar verið frá ári til árs og ekki hafi verið lögð áhersla á gerð langtíma markmiða eða langtíma áætlana. Fyrirtækið stefnir að sjálfsögðu alltaf að því að bjóða sem flestum öryrkjum tækifæri til að vinna hjá sér og að reksturinn standi undir sér og skili ekki tapi.

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að gera áætlunar því án þeirra vita þau ekki hvert þau stefna. Áætlunar eru mikið notaðar við stjórnun og skipulagningu fyrirtækja. Með þeim er hægt að öðlast yfirsýn yfir það sem hugsanlega mun gerast í framtíðinni og undirbúið sig fyrir breytingar.

Markmið þessarar ritgerðar er að setja saman fimm ára áætlun, heildaráætlun, og reyna að spá fyrir um líklega rekstrarniðurstöðu. Áætlunin skiptist í tvennt, rekstraráætlun og fjárhagsáætlun. Margir óljósir þættir spilast inn í líkanið, til dæmis eftirspurn eftir vörum fyrirtækisins, kostnaður vegna hráefniskaupa og efnahagsumhverfi landsins. Niðurstaðan verður því alltaf huglæg en reynt er eftir bestu getu að spá fyrir um þróun þessara þátta.

Verkefnið var unnið í góðri samvinnu við Helga Kristófersson, framkvæmdastjóra Múlalundar, og eru honum færðar bestu þakkir fyrir hjálpinu.

## 2 Aðferð

Gerð var áætlun fyrir Múlalund. Fyrirtækið óskaði eftir að fá viðskiptafræðinema á lokaári við Háskóla Íslands til þess að vinna verkefnið fyrir sig.

Ísland stendur frammi fyrir miklum efnahagsvanda. Þjóðin glímur í senn við fjármálakreppu, gjaldeyriskreppu og efnahagshrun. Framundan er eitt mesta samdráttarskeið sem íslenskt efnahagslíf hefur gengið í gegnum með miklu atvinnuleysi og kaupmáttartapi. Gert er ráð fyrir að næstu tvö ár verði mjög erfið en 2011 ætti að birta til (Alþýðusamband Íslands, 2009). Mjög erfitt er að setja saman raunhaefa áætlun á þessum tínum en við gerð áætlunarinnar voru þessir þættir hafðir til viðmiðunar.

### 2.1 Gagnaöflun

Notast var við bókhaldsleg gögn úr rekstri Múlalundar. Við gerð áætlunarinnar var unnið með raunsolutölur ársins 2008. Skoðað var selt magn og söluverð eftir mánuðum. Áætlaðar tekjur byggjast á þessum tölum. Til þess að stilla upp eignum, skuldum og eigið fé við upphaf áætlunartímabilsins var ársreikningur Múlalundar vegna ársins 2008 notaður. Rekstrarreikningur ársins 2008 og sjóðstreymi ársins 2008 var notað til viðmiðunar í áætluninni. Sóttar voru upplýsingar um fyrningar fastafjármuna úr ársreikningi 2008. Ársreikningar Múlalundar frá árunum 2006 til 2007 voru hafðir til hliðsjónar.

### 2.2 Mælitæki

Við gerð áætlunarinnar var notast við líkan sem er eign Impru á Nýsköpunarmiðstöð Íslands. Hjá Impru er hægt að leita sér aðstoðar um allt sem við kemur almennum rekstri fyrirtækja og viðskiptahugmyndum. Þar starfa sérfræðingar sem hægt er að leita til um leiðsögn og upplýsingar í tengslum við rekstur eða stofnun fyrirtækja (Impra, e.d.).

Líkanið er gert af Capacent og er öllum frjálst að nota það við gerð rekstrar- og viðskiptaáætlana. Því er skipt upp í þrjá hluta, forsendur, niðurstöður og greiningu. Líkanið má ná í á heimasíðu Impru á slóðinni <http://www.nmi.is/impra/>

## 2.3 Framkvæmd

Byrjað var á því að safna saman þeim bókhaldsgögnum sem til þurfti. Gögnin voru sett inn í líkanið og metið var hvernig hver og einn liður myndi breytast í framtíðinni. Þegar búið var að stilla upp líkaninu kom í ljós að tap var af rekstrinum. Reiknað var út að söluverð þyrfti að hækka um 15% á fyrsta ári til þess að fyrirtækið gæti skilað hæfilegum hagnaði. Það var gert og getur Múlalundur borið sig saman við áætlunina og séð hvert stefnir.

### 3 Fræðilegur hluti um áætlanir

Áætlanir (*e. budget*) eru mikið notaðar við skipulagningu og stjórnun fyrirtækja. Með þeim geta stjórnendur öðlast yfirsýn yfir það sem væntanlega mun gerast í framtíðinni. Stjórnendur geta þannig undirbúið sig fyrir þau tækifæri sem bíða þeirra auk þess sem þeir geta dregið úr eða komið í veg fyrir ógnanir framtíðarinnar (Bhimani, Horngren, Datar og Foster, 2008, bls. 466).

- Few businesses plan to fail, but many of those that flop failed to plan<sup>1</sup>. -

Áætlun er skilgreind sem magnbundin framsetning um fyrirhugaða aðgerðaráætlun stjórnenda vegna komandi tímabila. Áætlunin er svo nýtt sem flæðirit (*e. blueprint*) um hvernig og hvenær framkvæma skuli þær aðgerðir sem fyrirtækið ákveður að taka (Bhimani o.fl., 2008, bls. 467).

Mörg fyrirtæki hafa tekið upp áætlana-hringrás (*e. rolling-budget*). Þá er byrjað á því að skipuleggja frammistöðu fyrirtækisins í heild og einnig sem minni einingar. Stjórn fyrirtækisins setur saman hóp af stjórnendum sem bera ábyrgð á framkvæmd áætlunarinnar. Næst eru sett fram viðmið um vænta niðurstöðu sem hægt er að bera raun niðurstöðuna við. Loka niðurstöður eru bornar saman við áætlunina og endurbættar aðgerðir settar fram. Að lokum er gerð ný áætlun fyrir næsta tímabil (Bhimani o.fl., 2008, bls. 473).

#### 3.1 Stefnumótun og áform

Stefna fyrirtækja lýsir því hvernig það ætlar sér að skapa verðmæti til langt tíma. Stefnumótun er aðgerðin við að búa til stefnuna. Stefnumótun fyrirtækja felur í sér að meginhlutverk fyrirtækis er skilgreint, staða þess og ásýnd. Í slíkri stefnumótun er lögð drög að framtíðarsýn og þar er því lýst hvernig stjórnendur vilja að fyrirtækið verði eftir nokkur ár (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 321). Stefnumótun byggist meðal annars á þekkingu og útsjónarsemi. Þó að stefnan sé mótuð, þá er árangurinn ekki endilega unninn. Árangurinn næst með innleiðingu og eftirfylgni stefnunnar (Bhimani o.fl., 2008, bls. 468).

---

<sup>1</sup> (Bhimani o.fl., 2008, bls.466)

Áætlanagerð er nytsamlegust þegar hún er gerð sem óaðskiljanlegur hluti af stefnumótun fyrirtækis. Skýr stefna sem samræmist framtíðarsýn og rekstri fyrirtækis er nauðsynleg til að fyrirtæki nái markmiðum sínum. Mikilvægt er að stjórn fyrirtækis fylgist með því að áætlun og stefnu þess sé framfylgt (Bhimani o.fl., 2008, bls. 469).

Einn mikilvægasti hlekkur áætlunargerðar er stefnumótun. Of oft virðist þessi liður gleymast. Fyrirtæki byggja nýja áætlun á þeirri gömlu en gleyma að hún var að öllum líkendum ekki fullkomin (Blocher, Stout, Cokins og Chen, 2008, bls. 257).

Við gerð stefnumótunar þá verður fyrirtækið að spyrja sig nokkurra spurninga. Til dæmis, hver eru heildar markmið fyrirtækisins? Hvar á að selja vöruna? Á að selja hana á lokuðu svæði, heilu landsvæði eða út um allan heim? Hvaða fjárhagslega uppbygging á best við fyrirtækið? Hver er áhættan við að markmiðin takist ekki og að hið gagnstæða gerist? Þessum spurningum verður fyrirtækið að getað svarað til þess að getað búið til fastmótaða stefnu (Bhimani o.fl., 2008, bls. 468).

### 3.2 Áætlanagerð

Áætlanagerð (*e. budgeting*) er gagnleg því að hún hvetur stjórnendur til að skipuleggja framtíðina. Þar að auki gefur áætlunin viðmið sem hægt er að meta raun árangur tímabilsins við (Marshall, McManus og Viele, 2007, bls.442). Áætlanagerð er einnig talin vera hvetjandi. Með því að setja skýrt fram hvert markmið fyrirtækisins er þá vita starfsmenn þess hvert eigi að stefna og að lokum geta þeir mælt niðurstöðuna (Blocher o.fl., 2008, bls. 470).

Ef setja á saman góða áætlun þarf að leggja bæði mikla vinnu í undirbúning og vinnu við hana. Allar deildir fyrirtækisins þurfa að leggja fram nothæf gögn og koma með tillögur um hvernig bæta megi reksturinn. Góð áætlun er ekki unnin á nokkrum dögum, heldur getur það tekið margar mánuðir að setja saman raunhæfa áætlun. Mikilvægt er að áætlunin sé ekki lögð á hilluna þegar hún er tilbúin því nauðsynlegt er að fylgja henni eftir og gera endurbætur á henni, til dæmis ef betri forsendur gefast eða áherslubreyting verður á rekstrinum, svo að heildar markmið fyrirtækisins náist (Marshall o.fl., 2007, bls. 528). Á meðan á rekstri standur þá er áætlunin viðmið um hvernig stjórna skuli fyrirtækinu og veitir heimildir til aðgerða (Blocher o.fl., 2008, bls. 255).

### 3.2.1 Fjárlaganeftnd

Við upphaf áætlanagerða er oftast byrjað á því að móta vinnuteymi sem ber ábyrgð á áætluninni, oftast kallað fjárlaganeftnd (*e. budget committee*), en í smærri fyrirtækjum er áætlunin oft gerð af framkvæmdastjóra. Nefndin ber alla ábyrgð á framvindu mála við framkvæmd áætlunarinnar. Fjárlaganeftndin setur þau markmið sem ætlast er til að ná, stjórnar og samstillir undirbúning við áætlunina, leysir þær deilur sem upp geta komið og samþykkir að lokum áætlunina. Það er á ábyrgð nefndarinnar að áætlunin sé nýtt við rekstur tímabilsins. Ef breyta þarf áætluninni verulega þarf nefndin að samþykkja þær breytingar. Að lokum metur nefndin árangur tímabilsins við upphaflegu áætlunina (Blocher o.fl., 2008, bls. 260).

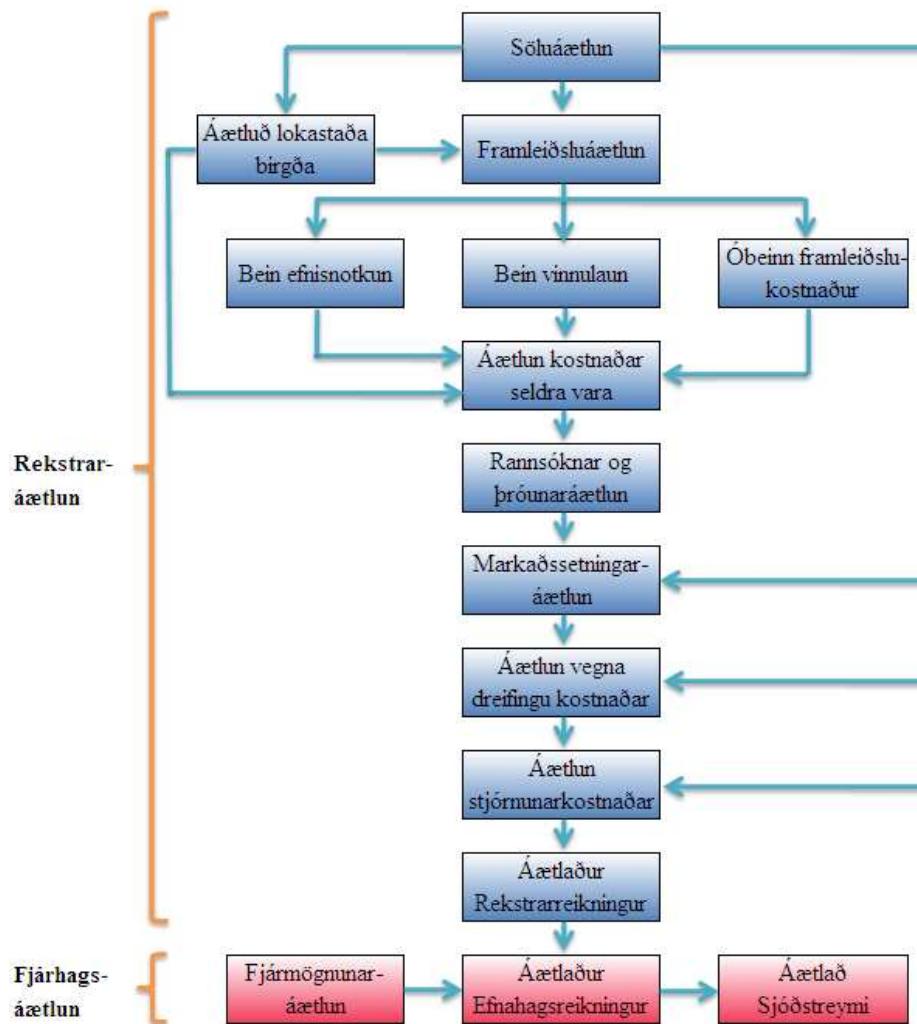
### 3.2.2 Tímabil áætlunarinnar

Áætlun er oftast gerð fyrir ákveðið tímabil, oftast eitt ár fram í tímann. Það er engin skylda að nota sama fjárhagsár og fyrirtækið notar, en oftast er það gert svo auðveldara sé að bera áætlunina við raun rekstur fyrirtækisins (Blocher o.fl., 2008, bls. 261). Það hefur orðið aukning á því að fyrirtæki byrji að nota það sem kallað er veltandi áætlun (*e. continuous (rolling) budget*). Þá er til dæmis gerð 12 mánaða áætlun í desember, sú áætlun nær frá byrjun janúar til enda desembars. Þegar janúar er liðinn, þá er gerð ný áætlun fyrir næstu tólf mánuði, frá febrúar til janúar. Þá er alltaf tólf mánaða áætlun til staðar fyrir fyrirtækið til að fara eftir. Veltandi áætlun neyðir því stjórnendur til að hugsa raunhæft til 12 mánaða. Mörg fyrirtæki nýta sér þessa hugmyndafræði og búa til 4 eða 5 ára áætlun með 12 mánaða veltandi áætlun (Bhimani o.fl., 2008, bls. 473).

## 3.3 Heildaráætlun

Heildaráætlun (*e. master budget*) tekur saman allar áætlanir fyrirtækisins. Eins og sjá má á mynd 3.1 þá skiptist hún niður í rekstrar- og fjárhagsáætlun. Rekstraráætlun (*e. operating budget*) fjallar um hvernig fyrirtækið aflar og nýtir hráefni og auðlindir við framleiðslu. Rekstraráætlunin skiptist niður í nokkrar áætlanir fyrir mismunandi svið fyrirtækisins. Rekstraráætlunin inniheldur framleiðslu- og söluáætlun, rannsóknar- og þróunaráætlun, áætlun vegna markaðssetningar, áætlun um dreifingu kostnaðar og áætlun stjórnunarkostnaðar. Að lokum eru þessar áætlanir settar saman í eina áætlun,

rekstraráætlun. Fjárhagsáætlunin (*e. financial budget*) fjallar um hvernig fyrirtækið nýtir fjármagn fyrirtækisins til þess að komast yfir auðlindir. Hún skiptist niður í fjármögnunaráætlun, efnahagsáætlun og að lokum sjóðstreymisáætlun (Bhimani o.fl., 2008, bls. 475).



Mynd 3.1 Heildaráætlun<sup>2</sup>

<sup>2</sup> (Bhimani o.fl., 2008, bls. 474)

## 3.4 Níu algeng skref við gerð rekstraráætlunar

### 3.4.1 Söluáætlun

Flestar áætlanir byrja á því að setja saman söluáætlun (*e. sales budget*). Ástæða þess er að framleiðsla og birgðahald byggist að miklum hluta af áætlaðri sölu (Bhimani o.fl., 2008, bls. 477). Framleiðslufyrirtæki setja sér markmið í gegnum sölu. Starfsemi fyrirtækisins reynir því að ná fyrirfram ákveðinni söluaukningu eða sölutakmarki. Af þessum sökum þá er söluáætlunin oft á tíðum megin hluti heildaráætlunarinnar. Tveir þættir ráða mestu í söluáætluninni, það er áætlað sölumagn og áætlað söluverð (Blocher o.fl., 2008, bls. 263).

Fyrst þarf að útbúa áætlaða söluspá. Ónákvæm söluspá getur gert áætlunina gagnslausa ásamt því að hún getur kostað fyrirtækið ásamt birgjum þess mikið fjármagn. Söluspáin er í eðli sínu að hluta til huglæg. Hún byggist á mati stjórnenda um vænta sölu komandi tímabila. Til þess að minnka huglæga þáttinn, þá hafa mörg fyrirtæki tekið til þess ráðs að útbúa nokkrar söluspár áður en söluáætlunin er ákveðin. Fyrirtækið setur því saman nokkur teymi til þess að koma með tillögur að söluspá tímabilsins. Að lokum er valin sú spá sem líklegust er talin til að rætast (Blocher o.fl., 2008, bls. 264).

Við gerð söluspár ættu þessir punktar að vera skoðaðir:

- *Núverandi sölumagn og sölutilhneiting síðustu ára.* Sala getur verið háð árstíðum, eftirspurn eftir svipuðum vörum, framboði samkeppnisaðila eða tískusveiflum.
- *Efnahags- og iðnaðaraðstæður.* Rekstrarumhverfi fyrirtækja getur breyst, bæði til batnaðar eða til hins verra. Skoða þarf þætti eins og atvinnuleysi, vaxtakjör, gengi gjaldmiðla og stefnu stjórvalda.
- *Verðlagningarástefnur.* Ákveða þarf til dæmis hvort lækka eigi vöruberð og hagnast á að selja meira magn, eða hvort hækka eigi vöruberð og selja minna magn.
- *Markaðs og kynningarstarfsemi.* Gagnlegt getur verið að skoða niðurstöður fyrri markaðsherferða og meta hvort ábatinn af þeim sé meiri en kostnaður vegna kynninganna (Blocher o.fl., 2008, bls. 264).

### 3.4.2 Framleiðsluáætlun

Þegar búið er að útbúa söluspá fyrir söluáætlunina þá er hægt að útbúa framleiðsluáætlun (*e. production budget*). Heildarmagn framleiddra vara byggist að verulegu leyti á áætlaðri sölu tímabilsins ásamt breytingu á birgðum fullunninna vara, sjá mynd 3.2 (Bhimani o.fl., 2008, bls. 477).



Mynd 3.2 Áætuð framleiðsla<sup>3</sup>

Þegar sala tímabilsins er ekki stöðug, til dæmis þegar selt magn breytist mikið eftir árstíðum, þá þurfa stjórnendur að ákveða hvort haga eigi framleiðslu eftir sölu, eða halda framleiðslu stöðugri og þar af leiðandi safna upp birgðum fyrir háannatíma. Það er hins vegar kostnaðarsamt að halda uppi miklu magni af birgðum og því hafa stjórnendur tekið upp í auknum mæli Just-in-time birgðahald sem fellst í því að halda uppi sem minnstum birgðum af vörum í vinnslu og tilbúnum vörum. Með því að halda framleiðslu hins vegar stöðugri þá getur fyrirtækið einnig haldið sömu stöðugildum yfir tímabilið og þarf því ekki að segja upp starfsfólki þegar sala dregst saman eða ráða og þjálfa nýtt starfsfólk þegar sala eykst (Bhimani o.fl., 2008, bls. 478).

### 3.4.3 Áætlun beinnar efnisnotkunar og beinna efniskaupa

Til að getað reiknað út beina efnisnotkun og bein efniskaup þá þarf að vera búið að ákveða hversu mikið á að framleiða. Framleiðslumagnið er margfaldað við beinan efniskostnað til þess að fá heildar efnisnotkunarkostnað tímabilsins. Einnig þarf að finna út hver bein efniskaup eru. Bein efniskaup tímabilsins eru jöfn beinni efnisnotkun að viðbættum væntum beinum efnisbirgðum að frádregnum efnisbirgðum í upphafi tímabilsins (Blocher o.fl., 2008, bls. 276).

### 3.4.4 Áætlun beins vinnukostnaðar

Framleiðsluáætlunin nýtist oft við að áætla beinan vinnukostnað. Fyrirtæki þurfa ákveðið magn af starfsmönnum til að framleiða ákveðið magn af vörum. Því er gott að

<sup>3</sup> (Blocher o.fl., 2008, bls. 265)

hafa framleiðsluáætlunina sér til hliðsjónar þegar beinn vinnukostnaður er áætlaður. Starfsmannadeild fyrirtækisins getur einnig nýtt þessar upplýsingar við að áætla ráðningar og uppsagnir tímabilsins. Góð vinnuaflsáætlun getur komið í veg fyrir óþarfa ráðningar, starfsmannaskort eða uppsagnir. Reikul stöðugildi innan fyrirtækisins geta leitt starfsmenn til öryggisleysis og óhollstu við fyrirtækið sem á endanum getur leitt til minnkandi afkastagetu (Blocher o.fl., 2008, bls. 268).

#### **3.4.5 Áætlun óbeins framleiðslukostnaðar**

Óbeinn framleiðslukostnaður (*e. manufacturing overhead budget*) er sá kostnaður sem ekki er hægt að tengja beint við framleiðslu á vöru fyrirtækisins. Hægt er að skipta óbeinum framleiðslukostnaði niður í fastan og breytilegan kostnað (Blocher o.fl., 2008, bls. 269). Fastur óbeinn framleiðslukostnaður eru þeir kostnaðarliðir sem standa í stað þrátt fyrir að framleiðslumagn breytist, til dæmis afskriftir, verkstjórn, leigugreiðslur og tryggingar. Breytilegur óbeinn framleiðslukostnaður eru þeir kostnaðarliðir sem breytast þegar framleitt magn breytist, til dæmis launabónusar eða viðhaldskostnaður. Breytilegur óbeinn framleiðslukostnaður getur verið tengdur unnum vinnustundum, hann breytist í hlutfalli við vinnustundir (Marshall o.fl., 2007, bls. 582).

#### **3.4.6 Áætluð lokastaða birgða**

Birgðir eru nauðsynlegur hluti af rekstri margra fyrirtækja, sérstaklega framleiðslufyrirtækja, en að eiga of miklar birgðir getur ekki talist gott vegna þess að birgðahald er kostnaðarsamt. Skynsamlegt er því að hafa það að markmiði að minnka birgðahald til dæmis með því að panta í minna magni og minnka öryggisborgðir (*e. safety stocks*). Öryggisborgðir eru þær auka vörubirgðir sem haldnar eru á lager til að koma í veg fyrir vöruskort (Stevenson, 2002, bls. 578).

Reikna þarf út hver kostnaður lokastöðu birgða er við enda tímabilsins. Þetta á við fullunnar vörur, vörur í vinnslu og hráefni (Bhimani o.fl., 2008, bls. 480).

#### **3.4.7 Áætlun kostnaðar seldra vara**

Reikna þarf hver kostnaður seldra vara er svo hægt sé að nýta þær upplýsingar í áætlaðan rekstrarreikning. Hægt er að nota niðurstöður úr fyrrgreindum áætlunum til þess að reikna út áætlaðan kostnað seldra vara (Martin, 2007).

Bein efnisnotkun (3.4.3)

+ Beinn vinnukostnaður (3.4.4)

+ Heildar óbeinn framleiðslukostnaður (3.4.5)

= Áætlaður kostnaður framleiddra vara

Áætlaður kostnaður framleiddra vara tekur saman þann beina og óbeina framleiðslukostnað sem til fellur við framleiðslu á vörum fyrirtækisins. Selt magn er sjaldan jafnt framleiddu magni. Fyrirtæki eiga oft birgðir í upphafi áætlunartímabilssins og stefna að því að eiga birgðir við lok áætlunartímabilssins. Ef þessar upphafs- og lokabirgðir eru ekki þær sömu þá þarf að reikna út áætlaðan kostnað seldra vara.

Áætlaður kostnaður framleiddra vara

+ Upphafsstæða fullunninna vara frá fyrra tímabili

- Lokastaða fullunninna vara frá áætluðu tímabili

= Áætlaður kostnaður seldra vara (Martin, 2007)

### 3.4.8 Áætlun vegna annars kostnaðar

Liðir 3.4.3 – 3.4.7 reikna út þann kostnað sem fellur til við framleiðslu vörunnar. Það þarf einnig að taka með í útreikninginn þann kostnað sem ekki fellur til við framleiðslu. Það er til dæmis þróunarkostnaður, markaðssetningarkostnaður, dreifingakostnaður og stjórnunarkostnaður. Þann kostnað er hægt að skipta niður í breytilegan og fastan kostnað. Fastur kostnaður breytist ekki þó að framleitt magn breytist, en breytilegur kostnaður eykst eða minnkar við breytingu á framleiddu magni. (Bhimani o.fl., 2008, bls. 481).

### 3.4.9 Áætlaður rekstrarreikningur

Þegar búið er að reikna út tekjuáætlun, áætlaðan kostnað seldra vara og áætlaðan annan kostnað þá er hægt að búa til áætlaðan rekstrarreikning. Áætluð gjöld eru þá dregin frá áætluðum tekjum (Bhimani o.fl., 2008, bls. 482).

## 3.5 Fjárhagsáætlun

Seinni liður heildaráætlunarinnar er gerð fjárhagsáætlunar. Fjárhagsáætlunin skiptist niður í fjármögnunaráætlun, efnahagsáætlun og sjóðstreymisáætlun. Tilgangur hennar er að áætla hvernig fyrirtækið nýtir það fjármagn sem það hefur á hverjum tíma til þess að fjármagna reksturinn.

### 3.5.1 Fjármögnunaráætlun

Fjármögnunaráætlun (*e. capital budget*) er áætlun til langs tíma. Fjárfestingar hafa mismunandi líftíma og því verður að líta á heildarmyndina við gerð fjármögnunaráætlana. Áætlunin gerir grein fyrir framkvæmdum, til dæmis kaupum á vélum eða tækjum og áætlar hvernig fyrirtækið ætlar að ná í það fjármagn. Ekki verður farið ítarlegar í gerð fjármögnunaráætlunar hér (Bhimani o.fl., 2008, bls. 418).

### 3.5.2 Sjóðstreymisáætlun

Sjóðstreymisáætlun (*e. cash budget*) er tímaáætlun yfir væntanlegar inn- og útgreiðslur úr sjóði miðað við áætlaðan rekstur. Áætlunin getur komið í veg fyrir óþarfa lántökur og óvæntan fjárskort. Í grundvallaratriðum þá skiptist áætlunin niður í eftirfarandi liði (Bhimani o.fl., 2008, bls. 491):

- a. Opnunarstaða sjóðs að viðbættum inngreiðslum jafngilda heildarsjóði fyrir utan fjármögnun. Inngreiðslur eru til dæmis greiðslur frá viðskiptamönnum, staðgreiðsla eða leigutekjur.
- b. Útgreiðslur úr sjóði innihalda til dæmis bein hráefniskaup. Þó verður að taka tillit til þess að sum hráefniskaup eru gerð út í reikning og verða því ekki greidd úr sjóði strax.

Beinar launagreiðslur og launatengd gjöld – fer eftir útborgunardegi.

Annar kostnaður – fer eftir útgreiðslu degi. Afskriftir ber ekki að taka með vegna þess að þar á sér ekki stað hreyfing á sjóðnum.

Aðrar útgreiðslur – greiðslur vegna fasteigna, véla og tækja, og vegna langtíma fjárfestinga.

- c. Sú fjármögnun sem gæti þurft að eiga sér stað veltur á því hvort að heildar fjárþörf tímabilsins sé meiri en heildar fjármagn í sjóði. Ef svo er þá getur fyrirtækið þurft að taka lán fyrir mismunum. Ef það er hins vegar afgangur, þannig að, heildar fjárþörf er minni heldur en heildar fjármagn í sjóði, þá er hægt að nota þann mismun til að greiða niður lán. Oft er gert ráð fyrir vaxtagreiðslum vegna lána í þessum lið.
- d. Lokunarstaða sjóðsins er mismunurinn á heildar fjármagni í sjóði að frádregnum heildar fjárþörf tímabilsins að viðbættri breytingu á fjármögnun tímabilsins (Bhimani o.fl., 2008, bls. 493).

### 3.5.3 Áætlun efnahagsreiknings

Efnahagsáætlunin sameinar öll áhrif reksturs og sjóðstreymis fyrir viðkomandi tímabil og dregur upp lokunarstöðu efnahagsreikningsins fyrir heildartímabil áætlunarinnar (Bhimani o.fl., 2008, bls. 495).

## 3.6 Sjálfseignarstofnanir

Sjálfseignarstofnanir eru margvíslegar, til dæmis einkaskólar, sparisjóðir eða góðgerðarstofnanir. Sjálfseignarstofnanir eru oft reknar til að bjóða upp á tiltekna félagslega þjónustu (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 52).

Margar sjálfseignarstofnanir eru reknar sem góðgerðarfyrirtæki, einnig nefnd fyrirtæki án hagnaðar (*e. Not-for-Profit organizations*). Flest eru þau rekin til þess að bjóða upp á þjónustu sem er til hagsbóta fyrir almenning. Oft er þessi tiltekna þjónusta óhagkvæm í rekstri og því ekki rekin af almenningi. Ef það myndast hins vegar hagnaður innan rekstursins þá er hann nýttur í reksturinn en ekki borgaður út til eiganda (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 52).

Þegar gerðar eru áætlanir fyrir góðgerðarfyrirtæki þarf oft að byrja á því að ákvarða heildartekjur tímabilsins. Þessar tekjur eru oft styrkir eða framlög frá fyrirtækjum eða almenningi. Einig eru sum góðgerðarfyrirtæki með sjálfstætt starfandi rekstur sem veitir þeim auka tekjur. Við áætlanagerð þarf að sýna fram á fyrirtækið geti náð núllpunkt, þannig að ekkert tap verði af rekstrinum (Blocher o.fl., 2008, bls. 278).

## 4 Múlalundur

Starfsemi Múlalundar hófst árið 1959. Fyrirtækið hefur frá upphafi verið í eigu og rekið af Sambandi íslenskra berkla sjúklinga, SÍBS, sem stofnað var árið 1938. SÍBS var stofnað til þess að hjálpa útskrifuðum berklasjúklingum að ná fótfestu í lífi sínu eftir mislanga dvöl á heilsuhælum (Múlalundur, e.d.). Stjórn SÍBS taldi nauðsynlegt að koma á fót sérstakri vinnustofu fyrir slíkt fólk því margir höfðu lítið vinnuþrek og gátu ekki unnið heilan vinnudag fyrr en þeir hefðu fengið hæfilega þjálfun. Meðal þeirra voru líka öryrkjar sem voru svo illa farnir að vafasamt var að þeir næðu nokkru sinni þeim hraða við vinnu sem krafist er á vinnumarkaðnum (Gils Guðmundsson, 1988).

Frá 1959 til 1982 var Múlalundur til húsa við Ármúla 16. Sama ár og fyrirtækið var stofnað var byrjað að huga að því að stækka við reksturinn. Byggt var fyrst tveggja hæða hús við gamla verksmiðjuhúsið, en árið 1963 var lokið við byggingu þriðju hæðarinnar. Fyrst um sinn voru keyptar vélar til sambræðslu plastefna og framleiddur var til dæmis sjófatnaður, regnfatnaður, innkaupatöskur og pokar. Með tímanum þá var einnig opnuð saumastofa sem útbjó smáflíkur og dúka í fyrstu, en síðar voru tekin fyrir vandasamari verkefni (Gils Guðmundsson, 1988).

Upp úr 1970 var farið að þrengja mjög að rekstrinum og ekki þótti henta í verksmiðjurekstri að vera með húsnæði á mörgum hæðum þar sem þurfti að flytja mikið af hráefni og vörum á milli hæða. Ákveðið var að hefjast handa við að byggja nýtt verksmiðjuhús að Hátúni 10c, 1200 fermetrar á einni hæð. Framkvæmdir hófust í apríl 1979 og húsið var tekið í notkun í maí 1982. Í dag hefur reksturinn stækkað ennþá meira og húsið er í dag 1329 fermetrar ásamt því að leigt er húsnæði úti í bæ (Gils Guðmundsson, 1988).

Orsakir örorku starfsmanna á Múlalundi eru margvíslegar. Fjölmennastur er sá hópur sem á við geðræn vandamál að stríða. Margir dveljast þar sökum greindarskorts, aðrir vegna hjarta- og æðasjúkdóma, öndunarfærasjúkdóma, gigtarsjúkdóma eða vegna afleiðinga slysa. Aðstaðan er góð og hægt er að taka á móti öllum einstaklingum nema blindum. Markmiðið er að koma sem flestum út á vinnumarkaðinn og á þeim hraða sem hentar hverjum og einum (Gils Guðmundsson, 1988).

## 4.1 Reksturinn

Múlalundur er elsta og stærsta öryrkjavinnustofa landsins. Þar býðst öryrkjum sem hafa skerta starfsorku tækifæri til að vinna létt störf við hagnýtan iðnað.

Fyrirtækið hefur sérhaeft sig í framleiðslu á plast- og pappavörum og er aðal framleiðsluvara fyrirtækisins EGLA bréfabindin. Múlalundur framleiðir einnig lausblaðabækur, tölvumöppur, dagatöl og fundarmöppur svo eithvað sé nefnt. Fyrirtækið flytur einnig inn blöð, ljósritunarpappír, litahylki í prentara, penna og skrúfblyanta. Því má segja að fyrirtækið bjóði heimilum, fyrirtækjum og stofnunum upp á þær vörur sem þarf til að flokka og geyma pappírsgögn (Múlalundur, e.d.).

## 4.2 Aðrar stofnanir SÍBS

Samband íslenskra berklasjúklinga rekur auk Múlalundar endurhæfingarmiðstöðina Reykjalund. Þar vinnur sérhaeft fagfólk við að hjálpa sjúklingum við að ná aftur eins góðri félagslegri, andlegri og líkamlegri færni og mögulegt er. Reykjalundur er stærsta endurhæfingarstofnun landsins og þar njóta hátt í fjórða þúsund sjúklingar meðferðar (Reykjalundur, e.d.).

Happdrætti SÍBS hefur starfað í meira en hálfa öld og er það kjölfesta alls starfs SÍBS. Það var stofnað til að fjármagna uppbyggingu endurhæfingarmiðstöðvar á Reykjalundi og hefur frá þeim tíma staðið undir uppbyggingu á Múlalundi, Reykjalundi og víðar. Happdrættið er hornsteinn allra framkvæmda og undirstaða þess að hægt er að sinna þeim fjölmörgu öryrkjum og veita þeim vinnu við þeirra hæfi (SÍBS, e.d.).

Múlabær og Hlíðabær eru einnig reknir af SÍBS í samstarfi við Reykjavíkurdeild Rauða kross Íslands og Félag eldri borgara í Reykjavík. Múlabær býður upp á dagvistun fyrir aldraða en Hlíðabær er dagvistun fyrir minnissjúka (SÍBS, e.d.).

## 5 Áætlun Múlalundar

### 5.1 Stefnumótun og SVÓT-greining

Við stefnumótun eru fjórir þættir mikilvægir til þess að upplýsa sig vel um núverandi stöðu fyrirtækisins. Þessir þættir eru styrkleiki (s), veikleiki (v), ógnanir (ó) og tækifæri (t), oft nefndir SVÓT greining með vísun í upphafsstafi þeirra. SVÓT greining felst í því að greina stöðu fyrirtækja og lýsa henni (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 322).

#### 5.1.1 Styrkleikar

Eitt aðalmarkmið Múlalundar er að aðstoða öryrkja við að komast aftur út á vinnumarkaðinn. Margir líta á að með því að kaupa vörur af Múlalundi þá séu þeir að styrkja gott málefni og gera samfélagið betra fyrir okkur öll. Það efnahagsástand sem ríkir á Íslandi í dag getur líka ýtt undir að fólk kjósi frekar að kaupa íslenska framleiðslu heldur en tilbúnar innfluttar vörur.

#### 5.1.2 Veikleikar

Háannasolutímabil fyrirtækisins er í kringum áramótin og er mjög stutt. Því er mjög mikil framleiðsla á haustin, en frá febrúar fram yfir sumarfrí hægist mjög mikið á framleiðslunni.

#### 5.1.3 Ógnanir

Gengisfall krónunnar hefur valdið því að verð á hráefni og fullunnum vörum hefur hækkað gríðarlega. Samkeppnisaðilar eru mjög stórir og reka flestir sínar eigin verslanir. Í dag hafa nokkrir þeirra verið yfirteknir af ríkisbönkunum og því í raun í eigu ríkissins. Bankarnir voru miklir viðskiptavinir fyrirtækisins á tínum góðærисins og fengu Múlalund til framleiða mikið af sérvörum fyrir sig. Einnig keyptu þeir EGLU bréfabindin af fyrirtækinu.

#### **5.1.4 Tækifæri**

Fyrirtækið getur markaðssett sig mun meira heldur en það hefur gert. Hægt er að kynna vinnustofuna betur fyrir almenningi og sýna fram á gott málefni. Markmið reksturssins er að koma fólki aftur út á vinnumarkaðinn sem bætir að lokum heildarhagsmuni þjóðarinnar. Fyrirtækið gæti líka athugað hvort að hægt væri að breyta framleiðslunni og framleiða nýja vöru sem selja mætti á rólegri tínum.

### **5.2 Forsendur líkansins**

Við gerð áætlunarinnar var reynt eftir bestu getu að afla þeim gögnum sem þarf til þess að getað búið til raunverulega áætlun. Skoðaðir voru ársreikningar fyrirtækisins síðastliðin þrjú ár ásamt því að sölusaga fyrri ára var höfð til hliðsjónar.

#### **5.2.1 Grunnforsendur áætlunarinnar**

Byrjað var á því að setja inn þær grunn upplýsingar sem til þurfti. Ákveðið var að upphafssár áætlunarinnar væri 2009 og að þetta yrði fimm ára áætlun. Fyrstu tvö árin eru greind ýtarlega niður á mánuði en síðari þrjú árin sýna einungis heildarniðurstöðu. Áætlunin er því frá 1.janúar 2009 til 31.desember 2013.

Þar sem Múlalundur er félag í rekstri þá þarf að færa inn opnunarstöðu rekstrarreiknings og sjóðstremmis fyrir viðmiðunarár. Sóttar voru rauntölur úr ársreikningi Múlalundar fyrir árið 2008 (Guðmundur R. Óskarsson, 2009).

#### **5.2.2 Rekstraráætlun**

Við gerð rekstraráætlunar eru settar inn áætlaðar tekjur og áætlaður kostnaður fyrir tímabilin. Rekstraráætlunin skiptist niður í tekjuáætlun og kostnaðaráætlun.

##### **5.2.2.1 Tekjur**

Tekjur vegna vörusölu er skipt niður í two flokka, framleiðsluvörur og fullunnar vörur. Salan skiptist þannig að um það bil 90% af sölu Múlalundar eru framleiðsluvörur. Við áætlun á tekjum þá er áætlað selt magn margfaldað við áætlað söluverð hvers tímabils. Skoðaðar voru sölutölur fyrri ára við gerð áætlunarinnar. Þess má geta að áætlunin er huglæg.

Gert er ráð fyrir miklum samdrætti í sölu fyrir árið 2009. Fullunnar framleiðsluvörur munu dragast saman um að meðaltali 12%, sjá töflu 5.1, en framleiðsluvörur munu dragast saman að meðaltali um 13%, sjá töflu 5.2. Á næsta ári er hins vegar gert ráð fyrir að sala muni byrja að aukast um 2 til 4% og muni aukast um 3% næstu árin. Vegna hækkandi verðs á innfluttmum vörum og hráefnum verður fyrirtækið að hækka verð sín um 15% á árinu 2009. Gert er ráð fyrir að vegna þrýstings neytenda og verðhjöðnunar muni verð lækka um 2 til 5% á árinu 2010. Eftir það er áætlað að verð muni hækka um 2% á ári.

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Fullunnar vörur	-12%	2%	3%	3%	4%
Framleiðsluvörur	-13%	5%	3%	3%	3%

Tafla 5.1 Breyting á seldu magni (Sjá nánar í viðauka 2)

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Fullunnar vörur	15%	-2%	2%	2%	2%
Framleiðsluvörur	15%	-5%	2%	2%	2%

Tafla 5.2 Breyting á söluverði (Sjá nánar í viðauka 2)

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Fullunnar vörur	14.195	14.189	14.907	15.661	16.454
Framleiðsluvörur	113.971	113.669	119.362	125.400	131.805
Heildar tekjur :	<b>128.166</b>	<b>127.858</b>	<b>134.269</b>	<b>141.061</b>	<b>148.259</b>

Tafla 5.3 Sundurliðun á tekjum (Sjá nánar í viðauka 2)

### 5.2.2.2 Kostnaður

Kostnaður vegna vörukaupa mun hækka á árinu 2009. Óhagstætt gengi krónunnar er helsta ástæða þess. Múlalundur flytur inn mikið hráefni erlendis frá sem hefur hækkað í innkaupum. Áætlað er að heildar vörukaup muni hækka um 15% á árinu 2009 frá fyrra ári, þó að einnig muni eiga sér stað samdráttur í sölu. Áætlunin gerir ráð fyrir að vörukaup muni hækka um 5% á ári frá 2010-2013, sjá töflu 5.4.

## Heildaráætlun Múlalundar

---

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Hækkun vörukaupa	15%	5%	5%	5%	5%
Heildarvörukaup	50.583	53.112	55.743	58.530	61.456

**Tafla 5.4 Vörukaup (Sjá nánar í viðauka 2)**

Gert er ráð fyrir að launakostnaður muni hækka um 3% á ári út tímabilið, sjá töflu 5.5, en að framlag Félagsmálaráðuneytisins til lækkunar á launakostnaði muni hækka um 5% á ári. Sölu- og stjórnunarkostnaður mun hækka um 4% á ári.

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Kostnaður launa	71.102	73.235	75.431	77.694	80.025
Ráðuneytisstyrkur	-32.400	-34.020	-35.721	-37.507	-39.382
Launakostnaður	38.702	39.215	39.710	40.187	40.642

**Tafla 5.5 Launakostnaður (Sjá nánar í viðauka 2)**

Reglulegur húsnæðiskostnaður hækkar um 5% á ári. Við gerð líkansins var gert ráð fyrir að Múlalundur myndi byrja að leigja fasteignina að Hátúni af SÍBS, enda er fasteignin í eigu SÍBS. Gert er ráð fyrir að sú breyting eigi sér stað 1.janúar 2010. Því er engin leiga greidd fyrir árið 2009, en Múlalundur greiðir þó fyrir fasteignagjöld og viðhald eins og undanfarin ár út árið 2009. Múlalundur greiðir því ekki fyrir fasteignagjöld og viðhald frá 1.janúar 2010. Mánaðargreiðsla vegna leigu verður 900.000 þann 1.janúar 2010 og mun hækka um 5% á ári eins og annar húsnæðiskostnaður. Heildarkostnaður vegna leigu verður 11.604.000 árið 2010.

Annar rekstrarkostnaður er iðnaðarmálagjald og afskriftir viðskiptakrafna. Vegna þess hversu erfitt gengur að innheimta skuldir þá er gert ráð fyrir að 10% viðskiptakrafna verði afskrifaðar á ári. Rekstrarkostnaður bifreiða mun hækka að meðaltali um 16%.

## Heildaráætlun Múlalundar

Ár		2009	2010	2011	2012	2013
Heildarvörukaup		50.583	53.112	55.743	58.530	61.456
Launakostnaður		38.702	39.215	39.710	40.187	40.642
Sölu- og stjórnunark.		13.867	14.422	14.999	15.599	16.223
Húsnaðiskostnaður		11.540	15.714	16.500	17.325	18.191
Rekstur bifreiða		348	388	432	483	540
Annar rekstrarkostn.		1.553	1.553	1.626	1.705	1.787
Heildar kostnaður:		<b>116.593</b>	<b>124.404</b>	<b>129.011</b>	<b>133.829</b>	<b>138.840</b>

Tafla 5.6 Sundurliðun á kostnaði (Sjá nánar í viðauka 2)

### 5.2.3 Fastafjármunir og fyrningar

Fastafjármunir fyrirtækisins eru fasteign að Hátúni 10c, vélar, áhöld og innréttigar. Í árslok 2008 voru fastafjármunir metnir að upphæð 83.152.291. Fastafjármunum er skipt niður í two afskriftarflokka, annars vegar vélar, áhöld og innréttigar sem afskrifast um 20% á ári og hins vegar fasteign sem afskrifast um 2% á ári. Stofnverð véla, áhalda og innrétttinga var 10.088.961, sjá töflu 5.7, og búið var að afskrifa 7.661.140 þann 31.desember 2008. Bókfært verð var því 2.427.821. Í líkaninu er gert ráð fyrir að þessi flokkur verði áfram afskrifaður um 20% á ári og að niðurlagshlutfall sé 10%, þannig að ekki verði afskrifað niður fyrir 10% af stofnverði.

Ár	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Stofnverðmæti	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088
Fyrning	7.661	442	362	324	259	29
Bókfærð staða	2.427	1.984	1.621	1.297	1.038	1.009

Tafla 5.7 Fyrning véla og tækja (Sjá nánar í viðauka 3)

Stofnverð fasteignarinnar er 168.485.087, sjá töflu 5.8, og hafði hún verði afskrifuð um 87.760.617 þann 31.desember 2008. Bókfært verð hennar var því 80.724.470. Gert er ráð fyrir að hún sé afskrifuð um 2% fyrir árið 2009.

Ár	2008	2009	2010
Stofnverðmæti	168.485	168.485	0
Fyrning	87.760	3.370	0
Bókfærð staða	80.725	77.355	0
Seldar eignir	0	0	77.355

Tafla 5.8 Fyrning fasteignar (Sjá nánar í viðauka 3)

Eins og áður hefur komið fram þá er gert ráð fyrir að fasteignin verði seld í upphafi árs 2010 til SÍBS. Bókfært verð hennar er 77.355.000 þann 31.desember 2009 og verður hún seld á því verði. Því myndast enginn söluhagnaður né tap af sölunni. Við söluna þá lækkar framlag SÍBS til félagsins um 77.355.000.

#### 5.2.4 Langtímalán

Engin langtímalán eru hjá fyrirtækinu. Þó er fyrirtækið með hátt hlaupareikningslán sem stóð í rúmlega 25 milljónum við lok árs 2008. Engar afborganir hafa verið af þessu láni og vaxtagjöldin leggjast ofan á höfuðstólinn. Mjög óhagstætt er fyrir fyrirtækið að borga vexti af svona skammtímaskuld og því er gert ráð fyrir að í ágúst 2009 verði tekið nýtt sjö ára langtímalán upp á 27 milljónir, sjá töflu 5.9. Lánið er lengra en fimm ára lán, og verður því að vera verðtryggt. Verðbólga er tekin með í útreikninginn á láninu. Samkvæmt Peningamálum Seðlabanka Íslands þá ætti verðbólgan að vera um það bil 8 til 12% í ágúst 2009 og í byrjun árs 2010 er gert ráð fyrir því að hún sé komin niður í 2 til 4% (Seðlabanki Íslands, 2009). Gert er ráð fyrir að lánið sé tekið miðað við 10% verðtryggða vexti með afborgunum einu sinni í mánuði. Því eru vextirnir í líkaninu 20% fyrir árið 2009, en fara svo niður í 13% fyrir árin 2010 - 2013. Mánaðarleg afborgun af láninu er 321.000 og við bætast vaxtagjöld.

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Afborganir ársins	1.286	3.857	3.857	3.857	3.857
Vaxtagjöld ársins	1.982	3.092	2.591	2.089	1.588
Heildargreiðsla ársins	3.268	6.949	6.448	5.946	5.445
Bókfærð staða 31/12	25.714	21.857	18.000	14.143	10.286

Tafla 5.9 Greiðsla af langtímaláni (Sjá nánar í viðauka 4)

### 5.2.5 Aðrar efnahagsforsendur

Hér er greint frá öllum efnahagsliðum að frátöldum fastafjármunum, fyrningum og langtímalánum. Eignir skiptast niður í skammtímakröfur, birgðir og handbært fé. Hlutafé og óráðstafað eigið fé flokkast undir eigið fé. Tekjuskattsskuldbinding, skuldir við lánastofnanir, viðskiptaskuldir, ógreiddur kostnaður og aðrar skammtímaskuldir og virðisauka skuldbinding teljast svo til skulda fyrirtækisins. Líkanið reiknar út miðað við gefnar forsendur hver fjárbörf og tekjuskattur tímabilsins er.

#### 5.2.5.1 Skammtímakröfur

Samkvæmt ársreikningi voru skammtímakröfur 15.074.000 við árslok 2008. Í líkaninu eru skammtímakröfur reiknaðar þannig að gefa þarf upp hver stofn til útreikninga er. Gert er ráð fyrir að öll vörusala sé út í reikning og því er vörusala hvers tímabils notuð sem stofn til útreiknings á dagafjölda. Skammtímakröfurnar eru greiddar að meðaltali 40 dögum eftir að til þeirra var stofnað. Gert er ráð fyrir að 30% af kröfunum séu vaxtaberandi og beri 20% vexti. Líkanið reiknar bókfærða stöðu við lok tímabilsins með því að deila í stofn til útreiknings með 30 dögum og margfalda með 40 dögum. Því eru rekstrartekjurnar ekki færðar inn á efnahag fyrr en að 40 dögum liðnum. Einnig eru reiknaðar vaxtatekjur tímabilsins, sjá töflu 5.10.

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Stofn til útr. á dagafj.	128.166	127.858	134.269	141.061	148.259
Breyting milli tímabila	(2.923)	52	1.816	755	800
Bókfærð staða í lok tímab.	13.051	13.103	14.919	15.673	16.473
Vaxtatekjur	782	767	708	806	846

Tafla 5.10 Yfirlit yfir skammtímakröfur (Sjá nánar í viðauka 5)

#### 5.2.5.2 Birgðir

Samkvæmt ársreikningi voru birgðir í lok árs 2008 metnar að upphæð 48.377.420. Í upphafi þess árs voru þær rúmlega 43 milljónir og höfðu því hækkað um 5 milljónir á einu ári. Birgðir fyrirtækisins eru mjög miklar, hugsanlega óþarflega miklar og dæmi er um að sumar hráefnisbirgðir fyrirtækisins séu orðnar nokkurra ára gamlar. Við gerð líkansins þá var ákveðið að skipta birgðunum í tvennt. Birgðir að verðmæti 17 milljóna eru birgðir sem velta inn og út úr rekstri fyrirtækisins á 100 daga millibili.

Restin, rúm 31 milljón eru birgðir sem hægt er að lækka um 6% á ári. Gert er ráð fyrir að verð vörukaupa muni hækka á næstu árum sem gerir það að verkum að birgðahald verður mun dýrara fyrir vikið. En stefnan er að reyna að lækka birgðahaldið og reyna að nýta þær birgðir sem til eru á lager. Heildarbirgðir fyrirtækisins munu því lækka á næstu 5 árum og verða lokabirgðir þann 31.desember 2013 rúmar 40 milljónir.

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Stofn til útreiknings á dagafj.	50.583	53.112	55.743	58.530	61.456
Breyting milli tímabila	( 5.799)	560	3.723	774	813
Veltandi vörubirgðir	11.201	11.762	15.484	16.258	17.071
Eldri vörubirgðir	29.545	27.821	26.196	24.667	23.227
Bókfærð staða í lok tímabils	<b>40.747</b>	<b>39.582</b>	<b>41.681</b>	<b>40.925</b>	<b>40.298</b>

Tafla 5.11 Birgðayfirlit (Sjá nánar í viðauka 5)

#### 5.2.5.3 Handbært fé

Handbært fé var í upphafi árs 1.090.000. Hér eru færðar inn þær breytingar á handbæru fé sem eiga sér stað í sjóðstremi viðkomandi tímabils. Ef handbært fé er neikvætt þá þarf að taka lán og reiknast það í liðnum reiknuð fjárförf. Gert er ráð fyrir 10% vöxtum og að 50% af handbæru fé sé vaxtabært.

#### 5.2.5.4 Hlutafé og annað eigið fé

Framlag SÍBS til Múlalunds var í lok árs 2008 693.531.000 og er það allt hlutafé fyrirtækisins. Annað eigið fé var -589.914.000. Vegna sölu Múlalundar á fasteigninni þá mun framlag SÍBS lækka um 77.355.000 þann 1.janúar 2010. Ekki er gert ráð fyrir að SÍBS muni auka við framlag sitt né að greiddur verði út arður.

#### 5.2.5.5 Tekjuskattsskuldbinding

Tekjuskattsskuldbinding myndast vegna mismuns á afkomu sem reiknuð er samkvæmt almennum reglum um skil á ársreikningi og afkomu sem reiknuð er samkvæmt skattalegum forsendum. Þegar þessi mismunur er jákvæður myndast skuldbinding gagnvart ríkisskattsstjóra vegna greiðslu á skatti af þessum mismun. Ef munurinn er hins vegar neikvæður þá myndast tekjuskattsinneign. Gert er ráð fyrir að enginn mismunur sé á skattalegri afkomu og afkomu samkvæmt ársreikningi.

### 5.2.5.6 Skuldir við lánastofnanir

Eins og áður sagði þá var Múlalundur í upphafi árs 2009 með hlaupareikningslán að upphæð 25.563.671. Stjórn SÍBS hefur veitt ábyrgðarskuldbindingu til tryggingar á láninu. Yfirdráttarvextir af þessu láni eru 23% og hafa vaxtagjöld lagst ofan á höfuðstólinn. Mjög litlar afborganir hafa átt sér stað undanfarin ár. Gert er ráð fyrir að tekið verði 7 ára langtímalán í ágúst 2009 að upphæð 27 milljónir til þess að greiða niður hlaupareikningslánið. Það er hagstæðara fyrir Múlalund auk þess að þá mun lánið greiðast niður á 7 árum.

### 5.2.5.7 Viðskiptaskuldir

Viðskiptaskuldir í lok árs 2008 voru 9.089.000. Öll vörukaup eru gerð út í reikning og því þarf að reikna út hvenær greiðsla á sér stað út af efnahag. Að meðaltali eru viðskiptaskuldir greiddar 40 dögum eftir að til þeirra var stofnað. Í stofn til útreiknings á dagafjölda eru færð inn vörukaup tímabilsins. Gert er ráð fyrir að greiddir séu 20% vextir af viðskiptaskuldum og að 20% af heildar viðskiptaskuldum fyrirtækisins séu vaxtaberandi, sjá nánar í töflu 5.12.

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Stofn til útreiknings á dagafjölda	48.384	52.255	60.409	60.922	65.796
Breyting milli tímabila	(4.803)	343	1.639	501	542
Bókfærð staða í lok tímabils	4.286	4.629	6.268	6.769	7.311
Vaxtagjöld	231	231	185	251	271

Tafla 5.12 Yfirlit yfir viðskiptaskuldir (Sjá nánar í viðauka 5)

### 5.2.5.8 Ógreiddur kostnaður og aðrar skammtímaskuldir

Ógreiddur kostnaður og aðrar skammtímaskuldir voru að upphæð 9.068.000 í lok árs 2008. Í liðnum stofn til útreiknings á dagafjölda í töflu 5.13 eru tekin saman öll rekstrargjöld fyrirtækisins að frádregnum viðskiptaskuldum, það er kostnaður vegna launa og launatengdra gjalda, sölu- og stjórnunarkostnaður, húsnæðiskostnaður, kostnaður vegna reksturs bifreiðar og annar rekstrarkostnaður.

Áætlað er að allur kostnaður sé greiddur að meðaltali 20 dögum eftir að hann fellur á fyrirtækið. Stærsti hluti þessa liðs eru laun og launatengd gjöld. Fyrirtækið þarf ekki að greiða vaxtakostnað vegna þess kostnaðarliðar.

## Heildaráætlun Múlalundar

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Stofn til útreiknings á dagafjölda	66.010	71.291	73.268	75.299	77.384
Breyting milli tímabila	( 5.528)	707	( 176)	113	116
Bókfærð staða í lok tímabils	3.540	4.247	4.070	4.183	4.299
Vaxtagjöld	0	0	0	0	0

Tafla 5.13 Ógreiddur kostnaður og aðrar skammtímaskuldur (Sjá nánar í viðauka 5)

### 5.2.5.9 Virðisaukaskattur

Virðisaukaskattur (VSK) er vörluskattur og er almennur neysluskattur sem innheimtur er af innlendum viðskiptum. Hann er einnig innheimtur við innflutning á vörum og þjónustu. Flest öll vara og þjónusta er skattskyld og er skatthlutfallið 24,5% í nær öllum tilvikum. Útskattur er sá skattur sem fyrirtæki innheimtir af sölu sinni en innskattur er sá skattur sem fyrirtækið greiðir öðrum skattaðilum við kaup eða innflutning á vörum og aðföngum. Hver söluaðili leggur útskatt á söluverð sitt en við skil á skattinum í ríkissjóð dregur hann frá þann innskatt sem hann hefur áður greitt. Skatturinn leggst því á þann mismun á kaupverði og söluverði, þann virðisauka sem verður hjá fyrirtækinu (Ríkisskattstjóri, 2007).

Í upphafi árs 2008 var VSK skuldbinding fyrirtækisins 819.000. Hjá Múlalundi ber öll sala 24,5% útskatt og því er 100% af stofni fullunninnar vara og framleiðsluvara skattskyldur. Allir kostnaðarliðir að launum og launatengdum gjöldum undanskildum bera einnig fullan 24,5% innskatt.

Ár 2009	Jan	Feb	Mars	Apr	Mai	Jún	Júl	Ágúst	Sep	Okt	Nóv	Des
Nettó skattur	2.539	(81)	944	671	724	644	426	1.073	961	530	587	875
Greiðslur	0	(819)	0	(2.459)	0	(1.615)	0	(1.367)	0	(1.499)	0	(1.492)
Bókfærð staða	3.358	2.459	3.402	1.615	2.339	1.367	1.794	1.499	2.460	1.492	2.079	1.462

Tafla 5.14 Yfirlit yfir greiðslur á VSK fyrir árið 2009 (Sjá nánar í viðauka 5)

Líkanið reiknar út hver nettó skattkuldbinding tímabilsins er, það er útskattur að frádegnum innskatti. Almenna reglan um uppgjörstímabil virðisaukaskatts er að hvert uppgjörstímabil er tveir mánuðir, janúar og febrúar, mars og apríl og svo framvegis. Í líkaninu er gert ráð fyrir uppgjöri á virðisaukaskatti á tveggja mánaða fresti.

### 5.2.5.10 Reiknaður tekjuskattur

Hlutafélög, samlagshlutafélög, einkahlutafélög og samvinnufélög bera 15% skatt af tekjum sínum (Lagasafn Íslands). Því þarf að reikna út áætlaðan tekjuskatt. Í lok árs 2008 átti Múlalundur uppsafnað yfirlænanlegt tap að upphæð 1.560.000.

Ár		2009	2010	2011	2012	2013
Yfirlænanlegt tap	1.560	0	0	0	0	0
Rekstrarrafkoma fyrir skatta		2.860	859	3.229	5.688	8.813
Uppsöfnuð rekstrarrafkoma		1.300	859	3.229	5.688	8.813
Stofn til útreiknings á tsk		1.300	-441	3.229	5.688	8.813
Reiknaður tsk af afkomu	15%	195	-66	484	853	1.322
Reiknaðir skattar, breyting		195	(261)	550	369	469
Reiknaðir skattar, staða í lok tímabils		195	(66)	484	853	1.322

Tafla 5.15 Yfirlit yfir reiknaðan tekjuskatt (Sjá nánar í viðauka 5)

Líkanið heldur eftir uppsöfnuðu tapi fyrri ára og nýti yfirlænanlega tapið til að lækka tekjuskattsstofn komandi tímabila. Uppsöfnuð rekstrarrafkoma fyrir skatta, sjá töflu 5.15, er uppsöfnuð rekstrarrafkoma fyrir skatta vegna tímabilsins á undan að viðbættri rekstrarrafkomu tímabilsins.

Líkanið reiknar út stofn til útreiknings á tekjuskatti á tvennan hátt. Ef uppsöfnuð rekstrarrafkoma er jákvæð tala þá er stofn til útreiknings á tekjuskatti jafn rekstrarrafkomu fyrir skatta að frádregnu yfirlænanlegu tapi. Ef uppsöfnuð rekstrarrafkoma er hins vegar neikvæð tala þá er stofn til útreiknings á tekjuskatti jafn mínum samlagningu á stofni til útreiknings á tekjuskatti tímabilanna á undan. Tap fyrri ára nýtist því til lækkunar á skattstofni tímabilsins.

### 5.2.5.11 Reiknuð fjárför

Ef að sjóðstreymisáætlunin gerir ráð fyrir að innistaða í sjóði sé neikvæð þá þarf að fjármagna þann mun. Taka þarf lán, hugsanlega yfirdrátt til þess að hægt verði að greiða fyrir aðrar skuldir. Gert er ráð fyrir að þetta sé 100% vaxtabært og beri 20% vexti.

### 5.3 Helstu niðurstöður

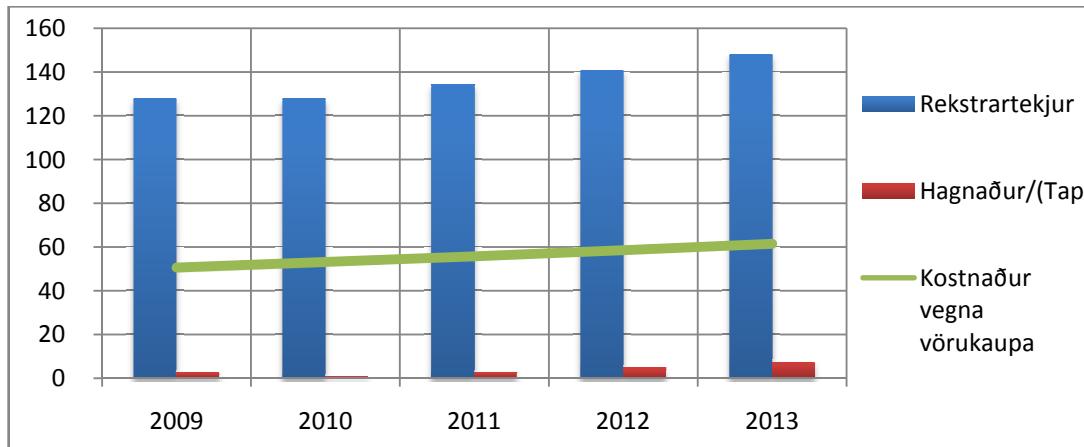
Miðað við gefnar forsendur í áætluninni þá gefur niðurstaðan það til kynna að í heildina verði tekjuafgangur af rekstri Múlalundar næstu fimm árin. Áætlað er að 13% samdráttur muni eiga sér stað í seldu magni á árinu 2009 en næstkomandi ár muni þó sala aukast um 2-5%. Gert er ráð fyrir að kostnaður vegna vörukaupa muni aukast um 10% á ári, þrátt fyrir að selt magn muni dragast saman á fyrsta ári. Veiking krónunnar og hækkandi vöruberð er helsta skýring þess. Hækka verður söluverð talsvert til þess að reksturinn standi undir sér og mun mesta hækjunin, að meðaltali 15%, eiga sér stað á árinu 2009. Ekki er gert ráð fyrir að hægt verði að afla styrkja frá öðrum fyrirtækjum eða að SÍBS muni leggja fram auka framlag sökum efnahagsástandsins í landinu. Þetta er í hnottskurn sú staða og sá vandi sem tekist var á við gerð áætlunarinnar.

## 6 Niðurstöður

Mikil umskipti hafa orðið í efnahagslífi þjóðarinnar á síðustu mánuðum. Það mun hafa mikil og almenn áhrif á rekstur og fjárhag atvinnulífsins. Mikill samdráttur mun eiga sér stað og óvissa er um allar framtíðarhorfur. Þó er hugsanlegt að þjóðin taki höndum saman þegar svona þrengir að og styðji við íslenska framleiðslu sem mun gera rekstur fyrirtækisins bærilegri.

### 6.1 Rekstur

Rekstrartekjur ársins 2008 voru tæpar 130 milljónir. Eins og sjá má á mynd 6.1 þá dragast rekstrartekjur örlítið saman árin 2009 til 2010 en aukast og verða orðnar tæpar 150 milljónir árið 2011. Mikill samdráttur á sér stað hér á landi og verður að taka tillit til þess. Til dæmis voru bankarnir miklir viðskiptavinir Múlalundar áður en þeir voru yfirteknir af ríkinu. Algjör óvissa er um hvort þeir muni styðja við bakið á Múlalundi og kaupi EGLU bréfabindin af fyrirtækinu, eða hvort þeir snúi sér til samkeppnisaðilanna sem nokkrir eru komnir í eigu bankanna.



Mynd 6.1 Rekstrartekjur og hagnaður í milljónum króna

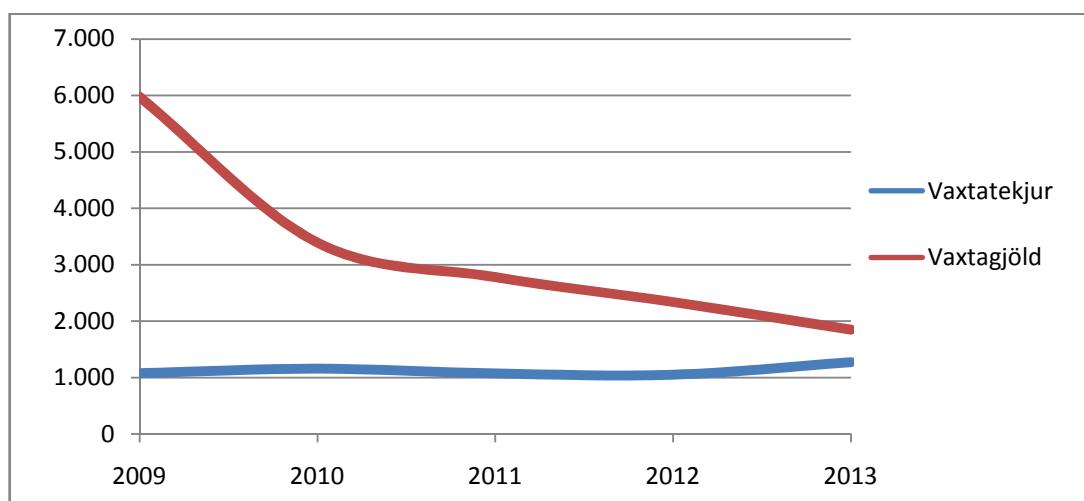
Múlalundur mun skila 2,6 milljónum í hagnað árið 2009 en hagnaður mun dragast saman á árinu 2010 og verða tæp milljón. Megin skýringin á bak við þessa lækkun er vegna þess að gert er ráð fyrir að söluverð verði lækkað vegna þrýstings markaðarins. Hagnaður mun aftur aukast árið 2011 og vera kominn í 7,5 milljón árið 2013.

EKKI mun eiga sér stað mikil breyting á launakostnaði eða sölu- og stjórnunarkostnaði. Gert er ráð fyrir að launakostnaður muni hækka um 3% en sölu- og stjórnunarkostnaður um 4%. Sú megin breyting mun eiga sér stað á húsnæðiskostnaði fyrirtækisins er að fasteign Múlalundar er sold til SÍBS í byrjun árs 2010 og byrjað verður að greiða leigu fyrir afnot af húseigninni. Húsaleiga fasteignarinnar að Hátúni verður 900.000 á mánuði ásamt því að leigt er húsnæði við Skipholt fyrir 230.000 á mánuði. Þessar greiðslur hækka eins og annar húsnæðiskostnaður um 5% á ári.

Vegna þess að fyrirtækið selur fasteignina í upphafi árs 2010 þá munu afskriftir fastafjármuna dragast verulega saman. Undanfarin ár hefur Múlalundur afskrifað árlega tæpar 3,5 milljónir vegna fastafjármuna. Sú upphæð lækkar í 360 þúsund árið 2010 sem lækkar með tímanum.

Sökum þess að mörg fyrirtæki landsins og því einnig viðskiptavinir fyrirtækisins eiga í fjárhagserfiðleikum þessi misserin þá er gert ráð fyrir að afskrifaðar viðskiptakröfur verði hækkaðar upp í 10% á ári.

Eins og sjá má á mynd 6.2 lækka vaxtagjöld fyrirtækisins mikið með tímanum. Tvær ástæður eru fyrir því. Gert er ráð fyrir að hlaupareikningsláni verði breytt í langtímalán sem greitt er niður á sjö árum. Með því er hægt að fá hagstæðari vexti en bankayfirdráttur bíður upp á. Hin ástæðan er að samkvæmt spá Seðlabanka Íslands er gert ráð fyrir að verðbólga muni dragast verulega saman í upphafi árs 2010 og því munu raunvextir dragast saman. Vaxtagjöld ársins 2008 voru til samanburðar 5,6 milljónir en áætlað er að þau verði komin niður í tæpar 2 milljónir við lok árs 2013.



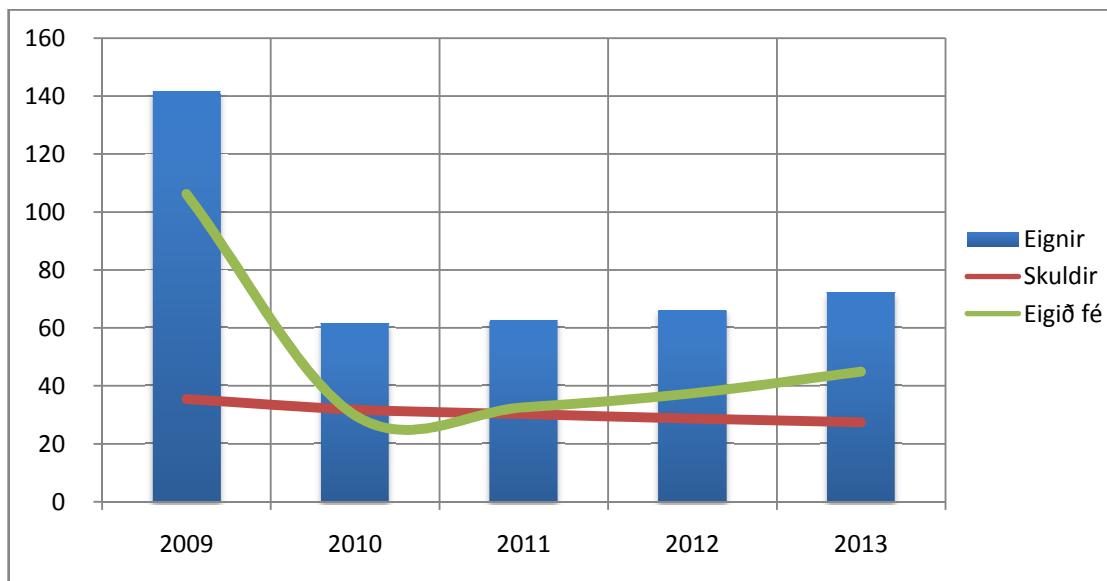
Mynd 6.2 Vaxtatekjur og vaxtagjöld í þúsundum króna

## 6.2 Efnahagur

Eins og áður sagði, þá mun Múlalundur selja fasteignina í janúar 2010. Þetta hefur veruleg áhrif á efnahagsreikning fyrirtækisins og lækka eignir sem um nemur bókfærðu verði fasteignarinnar. Eigið fé fyrirtækisins lækkar í sama hlutfalli, úr rúmum 106 milljónum niður í 30 milljónir. Sökum þess að ekki er greiddur út arður til hluthafa þá mun eigið fé hækka í samræmi við hagnað tímabilsins. Við lok árs 2013 mun eigið fé fyrirtækisins vera orðið 45 milljónir.

Eignir Múlalundar munu aukast, sjá mynd 6.3. Gert er ráð fyrir að skammtímakröfur muni hækka um 3 milljónir og að handbært fé aukist um 13 milljónir á tímabilinu.

Birgðir Múlalundar eru mjög miklar og hafa verið það undanfarin ár. Ekki var gert ráð fyrir að þær yrðu lækkaðar mikið við gerð áætlunarinnar en mælst er til þess að birgðahaldið verði tekið til skoðunar. Ef gerð yrði ítarleg birgðagreining og tekin upp nákvæm vörustjórnun þá væri hægt að lækka birgðir fyrirtækisins verulega og með því myndi rekstrarkostnaður lækka.

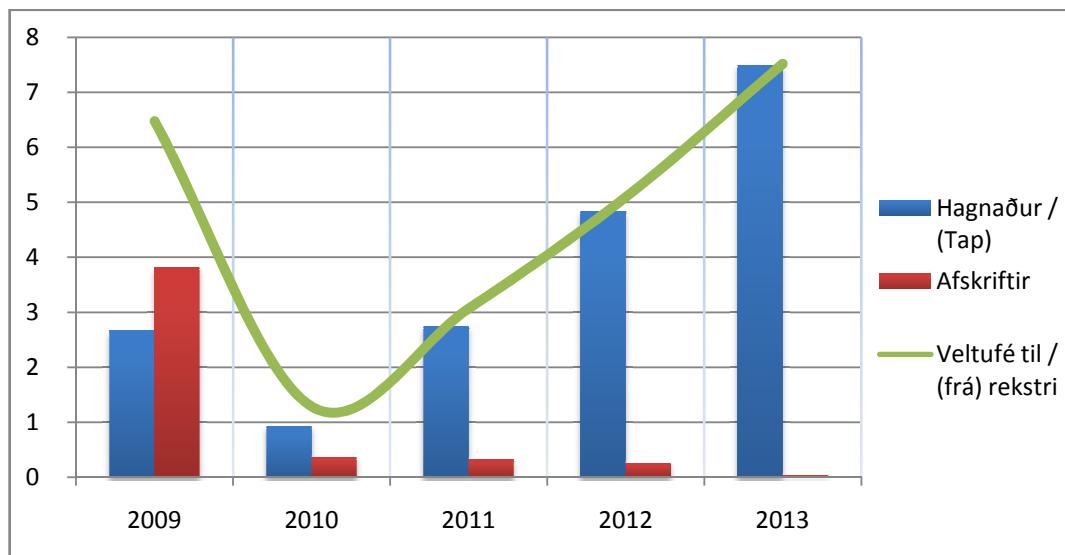


Mynd 6.3 Efnahagsreikningur í milljónum króna

Skuldir fyrirtækisins hafa aukist þó nokkuð undanfarin ár. Við lok árs 2002 þá voru þær til dæmis rúmar 35 milljónir, en samkvæmt ársreikning 2007 voru þær orðnar rúmar 50 milljónir. Mjög lítið hefur verið borgað af hlaupareikningsláninu en gert er ráð fyrir að því verði breytt í langtímalán sem mun greiðast niður á sjö árum. Því ættu skuldir fyrirtækisins að vera komnar niður í 27 milljónir við árslok 2013.

## 6.3 Greining

Eins og sjá má á mynd 6.4 þá dregst veltufé frá rekstri mikið saman árið 2010. Veltufé frá rekstri er tala úr sjóðstreymi sem lýsir fjármunamyndun fyrirtækisins á tímabilinu. Oftast er þessi tala svipuð rekstrarrafkomunni að viðbættum afskriftum tímabilsins. Hagnaður ársins 2010 er mjög líttill, tæplega milljón og afskriftir dragast verulega saman á árinu og skýrir það þetta gríðarlega fall á veltufé frá rekstri.



Mynd 6.4 Veltufé í milljónum króna

### 6.3.1 Kennitölur

Kennitölur eru fjárhagsstærðir eða hlutfallstölur úr ársreikningi fyrirtækja. Þær geta veitt ýmsan fróðleik til dæmis um ávöxtun eða fjárhagslega stöðu fyrirtækisins. Afkomuna þarf að vera hægt að mæla og auðvelda kennitölur þann samanburð, bæði hvað varðar skilvirkni rekstursins og einnig samanburð við önnur fyrirtæki (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 379).

Ár	2009	2010	2011	2012	2013
Veltufjárlutfall	4,61	4,36	3,83	3,53	3,40
Eiginfjárlutfall	75%	48%	52%	57%	62%
Ávöxtun eiginfjár	2,6%	0,9%	9,2%	14,8%	20,0%

Tafla 6.1 Helstu kennitölur (Sjá nánar viðauka 6)

Hægt er að spá fyrir um greiðsluhæfi fyrirtækis til að mæta skuldbindingum sínum í nánustu framtíð með því að skoða veltufjárlutfall þess. Veltufjármunir eru þeir fjármunir sem hægt er að breyta yfir í reiðufé á stuttum tíma, til dæmis viðskiptakröfur og birgðir. Eðlilegt þykir í flestum tilvikum að gera kröfu um að hlutfallið sé herra en einn, annars getur fyrirtækið lent í greiðsluerfiðleikum þar sem veltufé dugir ekki fyrir skammtímaskuldum (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 380). Eins og tafla 6.1 sýnir, þá er veltufjárlutfall Múlalundar frá 3,40 til 4,61 og ætti því að vera mjög gott. Taka verður þó tillit til þess að fyrirtækið á miklar vörubirgðir sem hugsanlega mun taka langan tíma að breyta yfir í reiðufé.

Eiginfjárlutfall er hlutfall eigin fjár af heildarfjármagni fyrirtækis. Kennitalan gefur til kynna fjárhagslegan styrk fyrirtækis til að mæta móþyr, til dæmis taprekstri, án þess að þurfa að skerða fjárskuldbindingar sínar (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 381). Hlutfallið er mjög hátt fyrir árið 2009, en lækkar um leið og fasteignin er seld. Hlutfallið eykst með tímanum og verður mjög gott, 62% við lok árs 2013.

Ávöxtun eigin fjár sýnir hvernig eigið fé hefur ávaxtast á árinu, hversu mikinn hagnað fyrirtækið skilar miðað við það fjármagn sem eigendur hafa lagt í það. Ávöxtunina er til dæmis hægt að bera saman við útlánsvexti banka eða aðra fjárfestingarkosti (Ágúst Einarsson, 2005, bls. 380). Hjá Múlalundi er ávöxtun eigin fjár mjög lág næstu tvö árin og gætu eigendur fyrirtækisins auðveldlega fengið betri ávöxtun annars staðar. En ávöxtunin á eftir að aukast frá árinu 2011 og verður komin upp í 20% við lok árs 2013.

## 7 Niðurlag

Áætlunin gefur til kynna að hagnaður verði af rekstri Múlalundar næstu fimm árin. Rekstur fyrirtækisins verður þó ekki auðveldur. Framleiðsla fyrirtækisins mun dragast verulega saman vegna óhagstæðs efnahagsástands og hugsanlegt er að fyrirtækið þurfi að huga að nýjum framleiðsluhugmyndum svo hægt verði að bjóða upp á sömu stöðugildi og fyrirtækið gerir í dag. Veiking krónunnar síðastliðna mánuði hefur hækkað innkaupaverð verulega sem gerir það að verkum að hækka verður söluverð til að standa straum af rekstrarkostnaði.

Múlalundur stendur á traustum grunni og er með sterkan bakhjarl á bak við sig. Undanfarin ár hefur SÍBS þurft að leggja fram styrki til rekstursins og vonast er til þess að ekki verði þörf á því í framtíðinni.

Ýmsar hagræðingar hafa verði nefndar, til dæmis lækkun birgðakostnaðar sem hefur verði mjög hárr undanfarin ár. Til dæmis væri hægt að greiða niður stærstan hluta yfirdráttarins með því einu að skera niður í birgðahaldi. Fjármögnun yfirdráttarins er einnig mjög dýr og eru vextir vegna hans hátt í 500.000 á mánuði.

Mikil óvissa er um allar framtíðarhorfur í íslensku atvinnulífi. Hár fjármagnskostnaður, veik króna og mikill samdráttur í sölu gerir það að verkum að erfitt er að spá fyrir um framtíðina. Því eru margir þættir sem geta skekkt líkanið og lítið við því hægt að gera. Vonandi getur Múlalundur þó nýtt líkanið sem viðmið eða mælitæki til að meta raunárangur fyrirtækisins.

## 8 Viðaukar

- Viðauki 1 – Grunnforsendur áætlunarinnar
- Viðauki 2 – Rekstraráætlun
- Viðauki 3 – Fastafjármunir og fyrningar
- Viðauki 4 – Langtímalán
- Viðauki 5 – Aðrar efnahagsforsendur
- Viðauki 6 – Ársreikningur

# Viðauki 1



Nýsköpunarmiðstöð  
Íslands

## Múlalundur

### Gunnforsendur

Fyrirtæki  
Upphafssár áætlunar  
Númer fyrsta mánaðar ársins

Múlalundur  
2009  
1

### REKSTRARREIKNINGUR - OPNUNARSTAÐA

	Skýr.	Árið 2008
--	-------	--------------

#### REKSTRARTEKJUR

Seldar fullunnar vörur .....	<b>1</b>	15.500
Seldar framleiðsluvörur .....	<b>2</b>	103.000
Styrkir og aðrar rekstrartekjur .....	<b>4</b>	10.908
		<b>129.408</b>

#### REKSTRARGJÖLD:

Kostnaður vegna vörukaupa .....	<b>5</b>	44.612
Framlegð I (Gross Profit)		84.796
Laun og launatengd gjöld .....	<b>6</b>	33.443
Sölu- og stjórnunarkostnaður .....	<b>7</b>	19.881
Húsnaðiskostnaður .....	<b>8</b>	11.571
Rekstur bifreiða .....	<b>9a</b>	312
Annar rekstrarkostnaður .....	<b>9b</b>	4.556
		<b>69.763</b>
Rekstrrafk. án afskr. og fjárm.l. (EBITDA)		15.033
Afskriftir .....	<b>10</b>	4.279
Rekstrrafkoma án fjármagnsliða (EBIT) .....		10.754

#### FJÁRMUNATEKJUR OG (FJÁRMAGNSGJÖLD):

Vaxtatekjur .....		661
Vaxtagjöld .....		( 5.591 )
	<b>11</b>	( 4.930 )

#### ÓREGLULEGAR TEKJUR OG (GJÖLD):

Hagnaður (Tap) af sölu varanl.rekstr.fjm .....	<b>12</b>	0
		0
Rekstrrafkoma fyrir skatta .....		5.824
Tekjuskattur .....	<b>13</b>	0
<b>REKSTRARNIÐURSTAÐA .....</b>		<b>5.824</b>

# Viðauki 1



Nýsköpunarmiðstöð  
Íslands

## Múlalundur

### SJÓÐSTREYMI - OPNUNARSTAÐA

Skýr.	Árið 2008
-------	--------------

#### HANDBÆRT FÉ (TIL) FRÁ REKSTRI:

Hagnaður (tap) samkvæmt rekstrarr .....	5.823
Rekstrarliðir sem hafa ekki áhrif á fjárvældum:	
Afskriftir .....	<b>10</b>
Tekjuskattsskuldbinding, breyting .....	<b>13</b>
Tap, (hagnaður) af sölu eigna .....	<b>12</b>
Veltufé (til) frá rekstri	<b>10.103</b>
Breyting á rekstartengdum eignum og skuldum:	
Skammtímakröfur, lækkun (hækkun) .....	<b>14</b>
Birgðir .....	<b>34</b>
Breyting á VSK skuldbindingu .....	<b>13,16,17</b>
Skammtímask, (lækkun) hækkun .....	<b>( 6.950)</b>
Breyting á rekstartengdum eignum og skuldum	<b>( 11.707)</b>
Handbært fé (til) frá rekstri	<b>( 1.604)</b>

#### FJÁRFESTINGARHREYFINGAR:

Eignarhlutir í öðrum félögum, breyting .....	0
Skuldabréfæign, breyting .....	0
Fjárfesting í varanlegum rekstrarfjármunum:	
Vélar og tæki .....	<b>16</b>
Fasteign .....	<b>17</b>
Sala á varanlegum rekstrarfjármunum .....	<b>19</b>
Óefnislegt .....	<b>12</b>
Fjárfestingarhreyfingar	<b>( 676)</b>

#### FJÁRMÖGNUNARHREYFINGAR:

Skuld við banka, hækkun, (lækkun) .....	0
Ný langtímalán .....	0
Afborgun af langtímalánum .....	0
Greiddur arður til hluthafa .....	<b>18</b>
Innborgað nýtt hlutafé .....	<b>19</b>
Fjármognunarhreyfingar	0
Hækkun (Lækkun) á handbæru fé .....	<b>( 2.280)</b>
Handbært fé (fjárbörf) í ársbyrjun .....	<b>3.381</b>
Handbært fé (fjárbörf) í árslok .....	<b>1.101</b>

# Viðauki 1



Nýsköpunarmiðstöð  
Íslands

Múlalundur

Forsendur fyrninga

## Stofn til fyrningar:

Bókfært verðmæti

Stofnverðmæti

Fyrningaflokkar:	Skýringar númer
Vélar og tæki	16
Fasteign	17

Forsendur lána

Lánaflokkar:	Skýringar númer
Nýtt lán	25

## Viðauki 2



Nýsköpunarmiðstöð  
Íslands

Múlalundur

Skýr.																																							
	Jan 2009	Feb 2009	Mar 2009	Apr 2009	Máí 2009	Jún 2009	Júí 2009	Ágú 2009	Sep 2009	Okt 2009	Nóv 2009	Des 2009	Árið 2009	Jan 2010	Feb 2010	Mar 2010	Apr 2010	Mai 2010	Jún 2010	Júí 2010	Ágú 2010	Sep 2010	Okt 2010	Nóv 2010	Des 2010	Árið 2011	Árið 2012	Árið 2013											
<b>TEKJUR</b>																																							
<b>Seldar fullunnar vörur</b>																																							
<b>Fjöldi eininga</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>																																		
100 Pennar .....	-10%	2%	3%	3%	3%	1.796	766	291	460	301	77	353	420	652	386	173	838	6.512	1.831	781	297	469	307	79	360	429	665	394	176	855	6.642	6.841	7.046	7.258					
105 Heftarar-hefti-Gatarar .....	-10%	2%	3%	3%	3%	60	11	5	36	16	4	14	24	45	6	7	86	315	62	11	6	37	17	4	14	25	46	6	7	88	321	331	341	351					
110 Ljósritunarpappír .....	-10%	2%	3%	3%	3%	1.809	569	1.783	445	504	1.823	1.276	5.734	1.225	5.280	408	1.151	22.008	1.846	580	1.819	453	514	1.860	1.302	5.849	1.250	5.386	416	1.174	22.448	23.121	23.815	24.529					
115 Millispjöld / Skilblöð .....	-10%	2%	3%	3%	3%	4.002	2.262	1.159	2.200	1.005	1.161	801	1.796	2.108	1.661	689	1.737	20.579	4.082	2.307	1.182	2.244	1.025	1.184	817	1.831	2.150	1.694	702	1.772	20.991	21.621	22.269	22.937					
120 Geisladiskar .....	-10%	2%	3%	3%	3%	12	7	500	26	41	147	20	174	51	40	44	13	1.074	12	7	509	27	42	150	20	177	52	40	45	13	1.095	1.128	1.162	1.197					
125 Aðkeyptar rekstravörur .....	-10%	2%	3%	3%	3%	371	811	2.251	775	1.531	1.733	216	243	14	374	63	228	8.609	378	827	2.296	790	1.562	1.767	220	248	15	381	64	232	8.781	9.044	9.315	9.595					
300 Jám í lausl.bækur og bréfabindi .....	-10%	2%	3%	3%	3%	626	6.111	1.915	4.964	4.284	863	4.086	5.634	976	1.080	4.941	914	36.393	638	6.233	1.954	5.064	4.370	880	4.168	5.747	995	1.102	5.040	932	37.121	38.235	39.382	40.563					
600 Pappi 1.0 - 2.5 mm .....	-10%	2%	3%	3%	3%	9.720	0	0	0	0	0	0	0	45	0	0	36	9.801	9.914	0	0	0	0	0	0	0	46	0	0	37	9.997	10.297	10.806	10.924					
75 Taiwan vörur .....	-10%	2%	3%	3%	3%	11.100	4.007	3.429	11.773	10.952	508	685	12.792	5.910	13.738	1.962	775	77.630	11.322	4.087	3.498	12.008	11.171	518	699	13.048	6.029	14.012	2.001	790	79.182	81.558	84.004	86.524					
800 Vinna .....	-20%	2%	3%	3%	3%	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	23	0	0	0	0	0	0	0	23	24	24	25						
81 Duthylki fyrir sv/hv geislasp .....	-10%	2%	3%	3%	3%	2	1	2	2	3	4	5	0	2	0	0	2	21	2	1	2	2	3	4	5	0	2	0	2	21	22	22	23						
900 Akstur .....	-20%	2%	3%	3%	3%	6	4	3	3	0	0	0	0	2	5	0	0	0	23	7	4	3	3	0	0	0	0	2	5	0	0	24	24	25					
<b>Verð i kr.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>																																		
<b>Tekjur</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>																																		
100 Pennar .....	15%	143 kr.	-2%	141 kr.	2%	143 kr.	2%	146 kr.	2%	149 kr.	258	110	42	66	43	11	51	60	93	55	25	120	934	258	110	42	66	43	11	51	60	93	55	25	120	934	981	1.031	1.083
105 Heftarar-hefti-Gatarar .....	15%	916 kr.	-2%	898 kr.	2%	916 kr.	2%	934 kr.	2%	953 kr.	55	10	5	33	15	3	12	22	41	6	7	79	289	55	10	5	33	15	3	12	22	41	6	7	79	289	303	318	335
110 Ljósritunarpappír .....	15%	246 kr.	-2%	241 kr.	2%	246 kr.	2%	251 kr.	2%	256 kr.	445	140	438	109	124	448	314	1.409	301	1.297	100	283	5.408	444	140	438	109	124	448	313	1.408	301	1.297	100	283	5.405	5.679	5.966	6.268
115 Millispjöld / Skilblöð .....	15%	143 kr.	-2%	140 kr.	2%	143 kr.	2%	148 kr.	2%	145 kr.	571	323	165	314	143	166	114	256	301	237	98	248	2.935	571	322	165	314	143	166	114	256	300	237	98	248	2.934	3.082	3.238	3.402
120 Geisladiskar .....	15%	556 kr.	-2%	545 kr.	2%	556 kr.	2%	567 kr.	2%	579 kr.	7	4	278	15	23	82	11	97	29	22	25	7	597	7	4	278	15	23	82	11	97	29	22	25	7	597	627	659	692
125 Aðkeyptar rekstravörur .....	15%	47 kr.	-2%	46 kr.	2%	48 kr.	2%	49 kr.	18	36	106	37	72																										

## Viðauki 2



## Viðauki 3

	Afskrifta % pr. ár	Niðurlags- hlutfall	Fyrninga- flokkur	Fyrning reiknuð út frá	Skýr.	Árið 2008	Jan 2009	Feb 2009	Mar 2009	Apr 2009	Maí 2009	Jún 2009	Júl 2009	Ágú 2009	Sep 2009	Okt 2009	Nóv 2009	Des 2009	Árið 2009	Jan 2010	Feb 2010	Mar 2010	Apr 2010	Mai 2010	Jún 2010	Júl 2010	Ágú 2010	Sep 2010	Okt 2010	Nóv 2010	Des 2010	Árið 2010	Árið 2011	Árið 2012	Árið 2013		
<b>Fasteignir</b>																																					
Grunnforsendur .....	2%	10%	Fasteign	Stofnverðmæti	<b>17</b>																																
Keyptar eignir .....					<b>17.2</b>																																
Seldar eignir .....					<b>17.3</b>																																
Stofnverð .....					<b>17.4</b>	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	168.485	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Fyming .....					<b>10</b>	87.760	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	3.370	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Bókferð stáða í lok tímabils .....					<b>17.1</b>	80.725	80.444	80.163	79.883	79.602	79.321	79.040	78.759	78.479	78.198	77.917	77.636	77.355	77.355	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Söluhagnaður (-tap) .....					<b>12</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Vélar, áhöld, bifreið og innréttningar</b>																																					
Grunnforsendur .....	20%	10%	Vélar og tæki	Bókfært verðmæti	<b>16</b>																																
Keyptar eignir .....					<b>16.2</b>																																
Seldar eignir .....					<b>16.3</b>																																
Stofnverð .....					<b>16.4</b>	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088	10.088				
Fyming .....					<b>10</b>	7.661	40	40	39	38	38	37	37	36	35	35	34	34	443	33	33	32	31	31	30	30	29	29	28	28	27	362	324	259	29		
Bókferð stáða í lok tímabils .....					<b>16.1</b>	2.427	2.387	2.347	2.308	2.269	2.231	2.194	2.158	2.122	2.086	2.052	2.017	1.984	1.984	1.951	1.918	1.886	1.855	1.824	1.793	1.764	1.734	1.705	1.677	1.649	1.621	1.621	1.297	1.038	1.009		
Söluhagnaður (-tap) .....					<b>12</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

capacent

Viðauki 4



Múlalundur

**capacent**



## Viðauki 5

	Skýr.	Árið 2008	Jan 2009	Feb 2009	Mar 2009	Apr 2009	Máí 2009	Jún 2009	Júl 2009	Ágú 2009	Sep 2009	Okt 2009	Nóv 2009	Des 2009	Árið 2009	Jan 2010	Feb 2010	Mar 2010	Apr 2010	Mai 2010	Jún 2010	Júl 2010	Ágú 2010	Sep 2010	Okt 2010	Nóv 2010	Des 2010	Árið 2011	Árið 2012	Árið 2013	Árið 2014	
<b>VSK skuldbinding</b>																																
<b>Útskattur</b>																																
Seldar fullunnar vörur .....	100%	24,5%	455	169	232	199	162	166	125	456	190	402	80	157	2.793	455	169	232	199	162	166	125	456	190	402	80	157	2.792	2.934	3.082	3.238	
Seldar frameleiðsluvörur .....	100%	24,5%	3.781	2.103	1.722	1.851	1.503	1.375	974	1.868	2.211	1.631	1.639	1.769	22.428	3.771	2.097	1.716	1.845	1.498	1.370	970	1.862	2.203	1.626	1.634	1.777	22.369	23.489	24.677	25.938	
Pjónustusamningur .....	100%	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Styrkir og aðrar rekstrartekjur .....	100%	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Samtals			4.237	2.272	1.954	2.051	1.665	1.541	1.099	2.325	2.401	2.032	1.719	1.926	25.221	4.226	2.266	1.948	2.044	1.659	1.536	1.095	2.319	2.393	2.027	1.714	1.934	25.161	26.422	27.759	29.175	
<b>Innskattur</b>																																
Kostnaður vegna vörumarka .....	100%	24,5%	1.248	1.738	594	966	537	423	456	839	1.004	761	728	661	9.954	1.311	1.825	623	1.014	563	444	478	881	1.054	799	764	694	10.452	10.969	11.518	12.094	
Laun og launastengd gjöld .....	0%	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Sölu- og stjórnunarkostnaður .....	100%	24,5%	312	370	189	172	296	237	94	155	205	136	272	292	2.729	324	385	197	179	308	246	97	161	213	141	283	303	2.838	2.952	3.070	3.192	
Húsnaðiskostnaður .....	100%	24,5%	82	211	196	214	83	213	110	227	191	577	97	69	2.271	259	254	255	257	257	259	261	267	263	250	256	3.092	3.247	3.409	3.580		
Rekstur bíffréða .....	100%	24,5%	5	8	8	4	7	8	1	4	0	5	10	7	68	6	10	9	4	8	9	1	5	0	6	11	8	76	85	95	106	
Annar rekstarkostnaður .....	100%	24,5%	50	25	23	24	18	17	12	27	39	23	25	21	306	50	25	23	24	18	17	12	27	39	23	25	21	306	320	335	352	
Samtals			1.698	2.353	1.011	1.380	941	898	672	1.252	1.439	1.502	1.132	1.051	15.328	1.949	2.499	1.107	1.476	1.155	972	849	1.334	1.574	1.232	1.333	1.284	16.764	17.573	18.427	19.324	
Nettó skattur tímabils .....			2.539	( 81)	944	671	724	644	426	1.073	961	530	587	875	9.893	2.277	( 232)	841	568	505	563	246	984	819	795	381	650	8.397	1.475	1.555	1.642	
Greiðslur .....			0	( 819)	0	( 2.459)	0	( 1.615)	0	( 1.367)	0	( 1.499)	0	( 1.492)	( 9.250)	0	( 1.462)	0	( 2.044)	0	( 1.409)	0	( 1.068)	0	( 1.230)	0	( 1.614)	( 8.827)	( 1.031)			
Bókferð staða í lok tímabils .....			819	3.358	2.459	3.402	1.615	2.339	1.367	1.794	1.499	2.460	1.492	2.079	1.462	3.739	2.044	2.885	1.409	1.914	1.068	1.314	1.230	2.049	1.614	1.995	1.031	1.475	3.030	4.672		

**REKSTUR****Niðurstöður vaxtaútreiknings**

	VAXTATEKJUR	5	0	0	37	7	36	37	46	21	24	40	43	295	36	0	0	57	24	50	48	54	19	20	39	43	391	366	246	425	
Handbært fé .....		72	129	69	60	63	51	47	34	71	73	62	52	782	59	129	69	59	62	51	47	33	71	73	62	52	767	708	806	846	
Skammtimakröfur .....		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Skuldabréfæign .....		76	129	69	96	69	87	84	80	92	97	102	95	1.077	94	129	69	116	87	101	95	87	90	93	101	95	1.157	1.074	1.052	1.272	
Samtals																															
	VAXTAGJÖLD	498	498	498	498	498	498	498	498	0	0	0	0	0	3.488	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skuldir við lánastofnanir .....		30	28	39	13	22	12	10	10	19	23	17	16	240	15																

## REKSTRRARREIKNINGUR

	Skýr.	Árið 2008	Jan 2009	Feb 2009	Mar 2009	Apr 2009	Mai 2009	Jún 2009	Júl 2009	Ágú 2009	Sep 2009	Okt 2009	Nóv 2009	Des 2009	Árið 2009	Jan 2010	Feb 2010	Mar 2010	Apr 2010	Mai 2010	Jún 2010	Júl 2010	Ágú 2010	Sep 2010	Okt 2010	Nóv 2010	Des 2010	Árið 2010	Árið 2011	Árið 2012	Árið 2013
<b>REKSTRARTEKJUR</b>																															
Seldar fullnunar vörur .....	1	15.500	2.314	859	1.179	1.014	823	843	635	2.319	964	2.042	405	800	14.195	2.313	858	1.178	1.013	823	843	635	2.318	963	2.041	405	799	14.189	14.907	15.661	16.454
Seldar framleiðsluvörur .....	2	103.000	19.215	10.689	8.753	9.408	7.637	6.988	4.949	9.495	11.235	8.286	8.329	8.988	113.971	19.163	10.658	8.722	9.373	7.610	6.960	4.928	9.464	11.197	8.260	8.306	9.028	113.669	119.362	125.400	131.805
		129.408	21.529	11.547	9.932	10.421	8.460	7.832	5.583	11.813	12.199	10.328	8.734	9.788	128.166	21.476	11.517	9.900	10.387	8.432	7.803	5.563	11.782	12.160	10.301	8.710	9.827	127.858	134.269	141.061	148.259
<b>REKSTRARGJÖLD:</b>																															
Kostnaður vegna vörumerkja .....	5	44.612	6.344	8.832	3.017	4.908	2.727	2.147	2.315	4.264	5.102	3.867	3.699	3.360	50.583	6.661	9.274	3.168	5.153	2.863	2.255	2.431	4.477	5.357	4.060	3.884	3.528	53.112	55.743	58.530	61.456
Framlegð I (Gross Profit)		84.796	15.186	2.715	6.914	5.514	5.733	5.684	3.269	7.549	7.097	6.461	5.034	6.428	77.583	14.816	2.243	6.732	5.234	5.569	5.548	3.132	7.304	6.803	6.241	4.826	6.299	74.746	78.527	82.531	86.803
Laun og launatengd gjöld .....	6	33.443	3.375	3.159	4.328	3.724	4.710	2.622	208	1.918	3.316	3.277	4.737	3.329	38.702	3.422	3.200	4.404	3.781	4.798	2.646	160	1.921	3.361	3.321	4.825	3.375	39.215	39.710	40.187	40.642
Sölu- og stjórnunarkostnaður .....	7	19.881	1.585	1.881	961	874	1.503	1.203	476	785	1.042	691	1.384	1.482	13.867	1.648	1.956	999	909	1.563	1.251	495	817	1.084	719	1.439	1.542	14.422	14.999	15.599	16.223
Húsnaðiskostnaður .....	8	11.571	419	1.073	998	1.087	421	1.084	558	1.153	970	2.933	493	352	11.540	1.315	1.291	1.296	1.294	1.305	1.306	1.317	1.324	1.358	1.338	1.269	1.302	15.714	16.500	17.325	18.191
Rekstur bifreiða .....	9a	312	25	42	42	19	38	40	7	22	0	27	49	37	348	28	49	46	21	42	43	8	24	0	29	54	42	388	432	483	540
Annar rekstarkostnaður .....	9b	4.556	254	128	118	123	94	87	62	139	198	115	127	109	1.553	253	128	118	123	94	87	62	139	199	114	127	109	1.553	1.626	1.705	1.787
		69.763	5.657	6.284	6.446	5.828	6.766	5.036	1.310	4.017	5.527	7.041	6.790	5.309	66.010	6.667	6.624	6.863	6.128	7.802	5.333	2.042	4.225	6.002	5.521	7.714	6.370	71.291	73.268	75.299	77.384
Rekstrrafkoma án afskrifta og fjármagnsliða (EBITDA)		15.033	9.528	( 3.569)	468	( 314)	( 1.033)	649	1.958	3.533	1.570	( 581)	( 1.755)	1.118	11.573	8.149	( 4.382)	( 131)	( 895)	( 2.233)	215	1.090	3.079	801	720	( 2.888)	( 71)	3.455	5.258	7.233	9.419
Afskriftir .....	10	4.280	321	321	320	319	319	318	317	317	316	316	315	314	3.813	33	33	32	31	31	30	30	29	29	28	28	27	362	324	259	29
Rekstrrafkoma án fjármagnsliða (EBIT)		10.753	9.207	( 3.889)	148	( 633)	( 1.351)	331	1.641	3.216	1.254	( 896)	( 2.070)	804	7.760	8.116	( 4.414)	( 163)	( 926)	( 2.264)	184	1.061	3.050	772	692	( 2.916)	( 99)	3.093	4.934	6.973	9.390
<b>FJÁRMUNATEKJUR OG (FJÁRMAGNSGJÖLD):</b>																															
Vaxtatekjur .....		661	76	129	69	96	69	87	84	80	92	97	102	95	1.077	94	129	69	116	87	101	95	87	90	93	101	95	1.157	1.074	1.052	1.272
Vaxlagjöld .....		( 5.591)	( 529)	( 692)	( 639)	( 512)	( 520)	( 510)	( 508)	( 235)	( 466)	( 465)	( 454)	( 448)	( 5.977)	( 292)	( 348)	( 330)	( 280)	( 286)	( 272)	( 266)	( 263)	( 269)	( 260)	( 256)	( 3.391)	( 2.779)	( 2.337)	( 1.848)	
	11	( 4.930)	( 452)	( 563)	( 569)	( 415)	( 451)	( 424)	( 424)	( 155)	( 375)	( 367)	( 352)	( 352)	( 4.900)	( 197)	( 219)	( 261)	( 164)	( 199)	( 171)	( 171)	( 176)	( 179)	( 176)	( 159)	( 160)	( 2.234)	( 1.705)	( 1.285)	( 576)
<b>ÓREGULLEGAR TEKJUR OG (GJÖLD):</b>																															
Hagnaður (Tap) af sölu varanl. rekstrarfjármuna .....	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rekstrrafkoma fyrir skatta .....		5.823	8.755	( 4.452)	( 421)	( 1.049)	( 1.802)	( 93)	1.217	3.060	879	( 1.264)	( 2.422)	451	2.860	7.918	( 4.633)	( 424)	( 1.090)	( 2.463)	13	889	2.874	593	515	( 3.074)	( 259)	859	3.229	5.688	8.813
Tekjuskattur .....	13	0	( 1.079)	668	63	157	191	0	( 89)	( 459)	( 132)	190	363	( 68)	( 195)	( 1.188)	695	64	164	461	0	( 32)	( 431)	( 89)	( 77)	461	39	66	( 484)	( 853)	( 1.322)
REKSTRARNIÐURSTÁÐA .....		5.823	7.676	( 3.785)	( 358)	( 891)	( 1.611)	( 93)	1.128	2.601	747	( 1.074)	( 2.058)	384	2.665	6.731	( 3.938)	( 360)	( 927)	( 2.002)	13	858	2.443	504	438	( 2.613)	( 220)	925	2.744	4.835	7.491

## Viðauki 6



Múlalundur

## EFNAHGSREIKNINGUR

EIGNIR	Skýr.	Árið	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jún	Júl	Ágú	Sep	Okt	Nóv	Des	Árið	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jún	Júl	Ágú	Sep	Okt	Nóv	Des	Árið	Árið	Árið			
		2008	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2011	2012	2013		
<b>FASTAFJÁRMUNIR:</b>																																	
Langtímakröfur:																																	
Eignarhlutir í öðrum félögum .....	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Skuldabréfæign .....	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Varanlegir rekstrarfjármunir:																																	
Vélar og tæki .....	16	2.427	2.387	2.347	2.308	2.269	2.231	2.194	2.158	2.122	2.086	2.052	2.017	1.984	1.984	1.951	1.918	1.886	1.855	1.824	1.793	1.764	1.734	1.705	1.677	1.649	1.621	1.621	1.297	1.038	1.009		
Fasteign .....	17	80.725	80.444	80.163	79.883	79.602	79.321	79.040	78.759	78.479	78.198	77.917	77.636	77.355	77.355	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		83.152	82.831	82.510	82.190	81.871	81.552	81.234	80.917	80.600	80.284	80.968	79.653	79.339	79.339	1.951	1.918	1.886	1.855	1.824	1.793	1.764	1.734	1.705	1.677	1.649	1.621	1.621	1.297	1.038	1.009		
Fastafjármunir																																	
<b>VELTUJÁRMUNIR:</b>																																	
Handbært fé .....	20	1.090	0	0	8.822	1.614	8.609	8.860	11.151	4.984	5.788	9.675	10.275	8.536	8.536	0	0	13.667	5.847	12.044	11.475	12.903	4.613	4.796	9.476	10.370	7.319	7.319	4.923	8.507	14.549		
Skammtímakröfur .....	21	15.974	28.706	15.396	13.242	13.895	11.280	10.442	7.445	15.751	16.265	13.770	11.645	13.051	13.051	28.635	15.355	13.200	13.849	11.243	10.404	7.417	15.709	16.213	13.735	11.614	13.103	14.919	15.673	16.473			
Birgor .....	22	48.377	52.365	60.505	40.966	47.113	39.691	37.605	38.012	44.358	47.000	42.733	40.205	40.747	40.747	51.600	60.164	39.665	46.136	38.359	36.186	36.629	43.309	46.099	41.635	40.908	39.582	41.681	40.925	40.298			
		83.152	82.831	82.510	82.190	81.871	81.552	81.234	80.917	80.600	80.284	80.968	79.653	79.339	79.339	1.951	1.918	1.886	1.855	1.824	1.793	1.764	1.734	1.705	1.677	1.649	1.621	1.621	1.297	1.038	1.009		
Veltufjármunir																																	
EIGNIR SAMTALS																																	
		148.593	163.902	158.412	145.221	144.493	141.132	138.142	137.525	145.694	149.337	146.146	143.598	141.673	141.673	82.186	77.437	68.418	67.687	63.470	59.858	58.712	65.366	68.814	66.523	64.540	61.625	61.625	62.819	66.143	72.329		
<b>SKULDIR OG EIGIÐ FÉ</b>																																	
<b>EIGIÐ FÉ:</b>																																	
Hlutafé .....	23	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	693.531	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176	616.176		
Annað eigið fé .....	24	( 589.914)	( 582.238)	( 586.023)	( 586.381)	( 587.272)	( 588.884)	( 588.977)	( 587.849)	( 585.248)	( 584.500)	( 585.575)	( 587.633)	( 587.249)	( 580.519)	( 584.457)	( 584.817)	( 585.744)	( 587.746)	( 587.733)	( 586.875)	( 584.433)	( 583.929)	( 5									

Viðauki 6



## Múlalundur

SJÓÐSTREYMI		Skýr.	Árið 2008	0																												
				Jan 2009	Feb 2009	Mar 2009	Apr 2009	Mai 2009	Jún 2009	Júl 2009	Ágú 2009	Sep 2009	Okt 2009	Nóv 2009	Des 2009	Árið 2009	Jan 2010	Feb 2010	Mar 2010	Apr 2010	Mai 2010	Jún 2010	Júl 2010	Ágú 2010	Sep 2010	Okt 2010	Nóv 2010	Des 2010	Árið 2010	Árið 2011	Árið 2012	Árið 2013
<b>HANDBÆRT FÉ (TIL) FRÁ REKSTRI:</b>																																
Hagnaður (tap) samkvæmt rekstrarreikningi .....			5.823	7.676	( 3.785)	( 358)	( 891)	( 1.611)	( 93)	1.128	2.601	747	( 1.074)	( 2.058)	384	2.665	6.731	( 3.938)	( 360)	( 927)	( 2.002)	13	858	2.443	504	438	( 2.613)	( 220)	925	2.744	4.835	7.491
Rekstrarlíð sem hafa ekki áhrif á fjárvældum:																																
Afskriftir .....	10		4.280	321	321	320	319	319	318	317	316	316	315	314	3.813	33	33	32	31	31	30	30	29	29	28	28	27	362	324	259	29	
Tekjuskaftskuldbinding, breyting .....	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Tap, (hagnaður) af sölu eigna .....	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Veltufé (til) frá rekstri			10.103	7.997	( 3.464)	( 38)	( 572)	( 1.293)	225	1.445	2.918	1.063	( 759)	( 1.743)	698	6.478	6.764	( 3.905)	( 328)	( 895)	( 1.972)	43	888	2.472	533	466	( 2.585)	( 193)	1.287	3.069	5.094	7.520
Breyting á rekstrarlengdum eignum og skuldum:																																
Skammtimaskrót, lækkun (hækku) .....	14	2.543	( 12.732)	13.309	2.154	( 653)	2.615	838	2.997	( 8.307)	( 514)	2.495	2.125	( 1.406)	2.923	( 15.585)	13.280	2.155	( 649)	2.606	839	2.987	( 8.292)	( 504)	2.478	2.121	( 1.489)	( 52)	( 1.816)	( 755)	( 800)	
Birgðir .....		( 7.300)	( 3.988)	( 8.140)	19.539	( 6.147)	7.422	2.085	( 406)	( 6.346)	( 2.642)	4.267	708	1.278	7.630	( 10.853)	( 8.564)	20.499	( 6.471)	7.777	2.173	( 443)	( 6.680)	( 2.790)	4.464	727	1.326	1.165	( 2.098)	755	627	
Breyting á VSK skuldbindingu .....	34	0	2.539	( 900)	944	( 1.788)	724	( 971)	426	( 295)	961	( 617)	643	2.277	( 1.694)	841	( 1.476)	505	( 846)	246	( 84)	819	( 435)	381	( 964)	( 431)	444	1.555	1.642			
Skammtimaskuldir, (lækkun) hækku .....	13,16,17	( 6.950)	( 4.848)	3.068	( 7.708)	1.951	( 2.473)	( 1.926)	( 2.171)	4.862	2.256	( 827)	( 755)	( 1.371)	( 9.942)	6.493	2.761	( 8.045)	1.993	( 2.398)	( 2.457)	( 1.928)	4.616	2.447	( 1.973)	571	( 1.409)	670	1.863	791	910	
Breyting á rekstrarlengdum eignum og skuldum		( 11.707)	( 19.029)	7.338	14.929	( 6.637)	8.288	26	846	( 10.085)	62	4.967	2.665	( 2.115)	1.255	( 17.668)	5.783	15.449	( 6.603)	8.489	( 291)	862	( 10.440)	( 29)	4.535	3.801	( 2.537)	1.352	( 1.608)	2.347	2.379	
Handbært fé (til) frá rekstri		( 1.604)	( 11.032)	3.874	14.890	( 7.209)	6.996	251	2.292	( 7.167)	1.125	4.208	922	( 1.417)	7.732	( 10.904)	1.877	15.121	( 7.498)	6.518	( 247)	1.749	( 7.968)	504	5.001	1.216	( 2.730)	2.639	1.461	7.441	9.899	
<b>FJÁRFESTINGARHREYFINGAR:</b>																																
Eignarhlutir í öðrum félögum, breyting .....		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Skuldabréfæign, breyting .....		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Fjárfesting í varanlegum rekstrarfjármunum:																																
Vélar og tæki .....	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Fasteign .....	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Sala á varanlegum rekstrarfjármunum .....	17	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77.355	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Öfnislegt .....	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Fjárfestingarhreyfingar	12	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77.355	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>FJÁRMÖGNUNARHREYFINGAR:</b>																																
Skuld við banka, hækku, (lækkun) .....		0	0	0	0	0	0	0	0	( 26.000)	0	0	0	0	( 26.000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Ný langtímalán .....		0	0	0	0	0	0	0	0	27.000	0	0	0	0	0	27.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Afborgun af langtímalánum .....		0	0	0	0	0	0	0	0	0	( 321)	( 321)	( 321)	( 1.286)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)			
Greiddur arður til hluthafa .....	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Innborgað nýtt hlutafé .....	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	( 77.355)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fjármögnumnarhreyfingar		0	0	0	0	0	0	0	1.000	( 321)	( 321)	( 321)	( 286)	( 77.676)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)	( 321)		
HÆKKUN (LÆKKUN) Á HANDBÆRU FÉ .....		( 1.597)	( 11.032)	3.874	14.890	( 7.209)	6.996	251	2.292	( 6.167)	804	3.887	600	( 1.739)	7.446	( 11.225)	1.556	14.800	( 7.819)	6.197	( 569)	1.428	( 8.289)	182	4.680	894	( 3.051)	( 1.218)	( 2.396)	3.584	6.042	
HANDBÆRT FÉ (FJÁRÞÖRF) Í ÁRSBYRJUN .....		3.381	1.090	( 9.942)	( 6.068)	8.822	1.614	8.609	8.860	11.151	4.984	5.788	9.675	10.275	1.090	8.536	( 2.689)	( 1.133)	13.667	5.847	12.044	11.475	12.903	4.613	4.796	9.476	10.370	8.536	7.319	4.923	8.507	
HANDBÆRT FÉ (FJÁRÞÖRF) Í ÁRSLOK .....	13	1.784	( 9.942)	( 6.068)	8.822	1.614	8.609	8.860	11.151	4.984	5.788	9.675	10.275	8.536	8.536	( 2.689)	( 1.133)	13.667	5.847	12.044	11.475	12.903	4.613	4.796	9.476	10.370	7.319	7.319	4.923	8.507		

## 9 Heimildaskrá

- Alþýðusamband Íslands. (2009). *Horfur í efnahagsmálum 2009-2011*. Hagdeild ASÍ.
- Ágúst Einarsson. (2005). *Rekstrarhagfræði*. Reykjavík: Mál og menning.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M. og Foster, G. (2008). *Management and cost accounting* (4. útg.). Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G. og Chen, K. H. (2008). *Cost Management, A Strategic Emphasis* (4. útg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gils Guðmundsson. (1988). *SÍBS BÓKIN - 50 ár 1938-1988*. Reykjavík: Samband íslenskra berkla- og brjóstholtssjúklinga.
- Guðmundur R. Óskarsson. (2009). *Ársreikningur Múlalundar 2008*. Reykjavík: Endurskoðun og reikningshald.
- Impra. (e.d.). *Um Impru á Nýsköpunarmiðstöð*. Sótt 14. Apríl 2009 frá Impra á Nýsköpunarmiðstöð: <http://www.nmi.is/impra/um-impru/>
- Lagasafn Íslands. nr.90/2003.
- Marshall, D. H., McManus, W. M. og Viele, D. F. (2007). *Accounting, What the numbers mean* (7. útg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Martin, J. R. (2007). *Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issue*. Sótt 8. Apríl 2009 frá Management and accounting web: <http://maaw.info/Chapter9.htm>
- Múlalundur. (e.d.). *Múlalundur*. Sótt 2. Apríl 2009 frá Sagan: [http://www.mulalundur.is/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4&Itemid=9](http://www.mulalundur.is/index.php?option=com_content&task=view&id=4&Itemid=9)
- Reykjalundur. (e.d.). *Um Reykjalund*. Sótt 15. Apríl 2009 frá Reykjalundur.is: <http://www.reykjalundur.is/UmReykjalund/>
- Ríkisskattstjóri. (2007). *Leiðbeiningar um virðisaukaskatt*. Reykjavík: Ríkisskattstjóri.
- Seðlabanki Íslands. (2009). *Peningamál 2009-1*. Reykjavík: Seðlabanki Íslands.

SÍBS. (e.d.). *Happdrætti SÍBS.* Sótt 14. Apríl 2009 frá Samband íslenskra berklasjúklinga:

[http://www.sibs.is/default.asp?sid\\_id=1492&tre\\_rod=005&tId=1](http://www.sibs.is/default.asp?sid_id=1492&tre_rod=005&tId=1)

Stevenson, W. J. (2002). *Operation Management* (7.útg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.