

Innhold

kapittel 1 Introduksjon	13
1.1 Litt generelt om økonomi og økonomistyring	14
1.1.1 God økonomistyring betyr god måloppnåelse	15
1.1.2 Bedriftsøkonomiske spørsmål ses i et eierperspektiv	15
1.1.3 Hvem driver økonomistyring?	16
1.1.4 Usikkerhet i svarene	16
1.1.5 Viktig å beherske fagterminologien	17
1.2 Økonomistyring er noe annet enn bokføring	17
1.3 Budsjettering – en viktig del av ledelsesprosessen	18
1.4 Finansregnskap, internregnskap og forskjellen mellom dem	19
1.4.1 Noen grunnleggende forutsetninger og prinsipper for regnskap ...	20
1.4.2 Regnskapets informasjonsoppgaver	21
1.4.3 Regnskapets funksjoner	22
1.4.4 Regnskapets målgrupper	22
1.4.5 Finansregnskap	23
1.4.6 Internregnskap	24
1.4.7 Forskjellen mellom års- og internregnskap	26
1.5 Klassisk bedriftsøkonomi og balansert målstyring	28
 kapittel 2 Økonomistyring i perspektiv	 31
2.1 Målene må være klare	31
2.2 Ulike faser i økonomistyringsprosessen	35
2.3 Økonomistyring kan ikke gå av veien for upopulære avgjørelser	38
2.4 Planlegging og kontroll skal øke motivasjonen	39
2.5 Kontrollerbare/ikke-kontrollerbare faktorer og kostnader	39
2.6 Incentiver – et middel til måloppnåelse	40
2.7 Det er viktig å vite hva ting koster	41
2.8 Ansvarsregnskap og prestasjonsrapportering	42
2.9 «Management by exception»	45
2.10 Hvem trenger økonomistyringsinformasjon?	46
2.11 Kostnaden med økonomistyringen må vurderes mot nytten	49
2.12 Økonomi og etikk	50
 kapittel 3 Kostnadsbegreper for kontroll og bedre beslutninger	 53
3.1 Kostnader står sentralt ved beslutninger	53
3.1.1 Bedriftene elsker kostnader	54
3.1.2 Kostnadskutt er noe annet enn kostnadskontroll	54
3.1.3 Hva er forskjellen på kostnad og utgift?	57
3.2 Kostnader – begreper og klassifisering	60
3.2.1 Kostnadsobjekt og kostnadssted	61

3.2.2	Kostnadsarter	63
3.2.3	Direkte kostnader	63
3.2.4	Indirekte kostnader	65
3.2.5	Klassifisering av kostnader basert på deres oppførsel – faste og variable kostnader	68
3.2.6	Sprangvis faste kostnader og irreversible kostnader	77
3.2.7	Kostnadsdiagrammer	78
3.2.8	Aktivitetskostnader	81
3.2.9	Marginalkostnader (grensekostnader og differanseenhetskostnader)	84
3.2.10	Totalkostnader	85
3.2.11	«Den teoretiske, matematiske modell for bedriftens kostnader»	88
3.2.12	Relevant område i relasjon til kostnadsfunksjon og kostnadsdiagrammer	94
3.2.13	Produktkostnad eller periodekostnad?	97
3.2.14	Kostnader til salg, markedsføring og administrasjon	100
3.2.15	Kostnadene kan grupperes i flere dimensjoner samtidig	102
3.2.16	Periodens tilvirkningskostnader, solgte varers tilvirkningskost og solgte varers selvkost	103
3.3	Kostnadsklassifisering rettet mot beslutninger	105
3.3.1	Sunk costs	106
3.3.2	Alternativkost	106
3.3.3	Selvkost/bidrag	107
3.3.4	Standardkostnader	108
3.3.5	Livstidskostnader	108
3.3.6	Relevante kostnader	108
3.4	Noen viktige kostnadsarter	108
3.4.1	Lønnskostnader	109
3.4.2	Materialkostnader og lagervurdering	110
3.4.3	Avskrivninger og avskrivningsmetoder	116
3.4.4	Diverse kostnadsarter	125
kapittel 4 Kalkulatoriske kostnader		127
4.1	Kalkulatoriske renter	127
4.2	Kalkulatoriske avskrivninger	131
4.3	Kalkulatorisk eierlønn	133
4.4	Kalkulatorisk husleie	136
4.5	Kalkulatorisk tap på fordringer	137
4.6	Kalkulatoriske garanti- og servicekostnader	138
kapittel 5 Kostnadsfordeling		139
5.1	Litt generelt om kostnadsfordeling	139
5.2	Hva er formålet med kostnadsfordeling?	141
5.3	Hvorfor inndeler man virksomheter i underenheter?	143
5.4	Generelle prinsipper for kostnadsfordeling	144
5.4.1	Kriterier for fordelingen	144
5.4.2	Kostnadene må samles i enhetlige grupper før fordeling	145

5.5	Kostnadsfordeling mellom kostnadssteder	146
5.5.1	Rekkefølgen i kostnadsoverveltingen	146
5.5.2	Generelle prinsipper for fordeling til andre avdelinger	147
5.5.3	Den direkte metoden mv.	151
5.6	Tradisjonell kostnadsfordeling til produktene	152
5.6.1	Avdelingsvise tilleggsatsar	153
5.7	Aktivitetsbasert kostnadsfordeling (ABC)	156

kapittel 6 Kalkulasjonsprinsipper

6.1	Innledning	161
6.1.1	Formålet med produktkalkyler	162
6.1.2	Forkalkyler og etterkalkyler	163
6.2	Ulike kalkyleprinsipper	164
6.2.1	Ordrekalkyler og ordregnskap	165
6.2.2	Produktkalkyler og tilhørende prosessregnskap	167
6.2.3	Divisjonskalkulasjon og ekvivalenskalkulasjon	167
6.2.4	Tilleggskalkulasjon	169
6.3	Selvkostkalkyle	170
6.4	Bidragkalkyle	172
6.5	Kalkyler basert på ABC (Activity Based Costing)	175
6.5.1	Kostnadsdriveren – hjertet i ABC	176
6.5.2	Ulemper med ABC	177
6.5.3	Et kalkyleeksempel – ABC sammenlignet med tradisjonell kalkyle	177
6.6	Kalkulasjon i varehandel	181
6.6.1	Avanse	182
6.6.2	Bruttofortjeneste	183
6.7	Kalkulasjon i tjenesteyting	184

kapittel 7 Ulike driftsregnskapsmodeller

7.1	Innledning	189
7.2	Hvorfor driftsregnskap?	190
7.3	Ansvarsregnskap	191
7.4	Noen sentrale begreper i driftsrapportering	192
7.5	Driftsregnskap i varehandel	195
7.6	Driftsregnskap etter selvkost- eller bidragsmetoden	198
7.6.1	Bidragsmetoden	199
7.6.2	Selvkostmetoden	200
7.6.3	Begrensninger i bidragsmetoden	201
7.7	Driftsregnskap basert på virkelig tilleggsatsar	201
7.8	Ordregnskap basert på normalkalkulasjon (normalkostregnskap)	204
7.8.1	Ordregnskap etter bidragsmetoden	206
7.8.2	Ordregnskap etter selvkostmetoden	210
7.9	Normalkostregnskap ved serietilvirkning	213
7.9.1	Serieproduksjon – normalkostregnskap etter bidragsmetoden	214
7.9.2	Serieproduksjon – normalkostregnskap etter selvkostmetoden	217
7.10	Avviksanalyse ved normalkostregnskap	219

7.10.1	Avvik på direkte kostnader	220
7.10.2	Avvik på indirekte faste kostnader	222
7.10.3	Avvik på indirekte variable kostnader	226
7.10.4	Salgsinntektsavvik og dekningsbidragsavvik	227
7.11	Standardkostregnskap	229
7.11.1	Standardkostregnskap etter bidragsmetoden	230
7.12	Prosessregnskap	235
7.13	Resultateffekt av beholdningsendringer	236
7.13.1	Beholdningsendring materialer og handelsvarer	236
7.13.2	Beholdningsendring tilvirkede varer	237
7.13.3	Resultatrapportering og beholdningsendring tilvirkede varer	238
7.13.4	Ulike resultatutslag ved selvkost- og bidragsmetoden	239
kapittel 8 Analyser og beslutninger på kort sikt		247
8.1	Hva skiller beslutninger på kort sikt fra de mer langsiktige?	247
8.2	Generelt om beslutninger på kort sikt	249
8.3	Bidragstankegang står sentralt	251
8.4	Hva er relevant og irrelevant ved beslutninger på kort sikt?	253
8.4.1	Bare fremtidige kostnader og inntekter er relevante i beslutningssammenheng	255
8.4.2	Bare kostnader og inntekter som er ulike for alternativene, er relevante	258
8.4.3	Man må se på virkningen av beslutningen på hele foretaket	260
8.5	KRV-analyser	261
8.6	Når bør man bruke kontantstrømmer fremfor kostnader og inntekter?	263
kapittel 9 Nullpunktanalyser		265
9.1	Beregning av nullpunktomsetning	266
9.2	Sikkerhetsmargin (risikomargin)	269
9.3	Sikkerhetsgrad (risikograd)	270
9.4	Nødvendig omsetning for å nå en gitt fortjeneste	272
9.5	Nullpunktdiagrammer	273
9.5.1	Enkel innplotting av salgsinntektskurven	275
9.5.2	Inntegning av kostnadskurvene	275
9.5.3	Ulike typer nullpunktdiagrammer	276
9.6	Normale forutsetninger for KRV-analyser	280
9.7	KRV-analyser i varehandel	283
kapittel 10 Produktvalg		289
10.1	Produktvalg når det foreligger bare én flaskehals	290
10.2	Produktvalg med flere flaskehals	294
10.2.1	Felles flaskehals eller flaskehals som bare gjelder ett produkt	294
10.2.2	Praktisk løsning av produktvalgsproblemer med flere flaskehals	295
10.2.3	Matematisk løsning av produktvalgsproblemer	299
10.2.4	Skyggepriser	301
10.2.5	Produktvalgsproblem løst i regneark	302

kapittel 11 Spesielle beslutningsproblemer	307
11.1 Hva er laveste pris for en tilleggsordre når man har ledig kapasitet?	307
11.2 Nedlegging av en del av virksomheten	313
11.3 Kjøpe av andre eller lage selv?	315
11.4 Lønnsomheten av en markedsføringskampanje	317
11.5 Kostnad-nytte-analyser	318
kapittel 12 Driftsgiring	319
12.1 Kostnadsstruktur, risiko og økonomisk overlevelsessevne	325
kapittel 13 Prisbeslutninger og markedstilpasning	327
13.1 Markedsformer	327
13.2 Prisbeslutninger	328
13.2.1 Priselastisitet	329
13.2.2 Inntektselastisitet	333
13.2.3 Hvor stort kvantum skal tilbys til hvilken pris?	333
13.2.4 Hvor stort kvantum skal tilbys når prisen er gitt?	337
13.2.5 Matematisk bestemmelse av optimalt kvantum når prisen er gitt	340
13.2.6 Kvantumstilpasning når man står overfor en fallende etterspørselskurve	343
13.2.7 Matematisk bestemmelse av optimalt kvantum ved fallende etterspørselskurve	347
13.2.8 Pris og kvantumstilpasning ved prisdifferensiering	349
13.2.9 Matematisk bestemmelse av optimalt kvantum ved fallende etterspørselskurve og mulighet for prisdifferensiering	351
13.2.10 Modellbasert prissetting avviker fra praktisk prissetting	353
13.3 Praktisk prissetting	355
13.3.1 Priser basert på selvkost	356
13.3.2 Priser basert på variable kostnader	358
13.3.3 Priskalkulasjon i varehandel	361
13.3.4 «Target pricing»	363
kapittel 14 En kort innføring i finansregnskap	365
14.1 Finansregnskapets hovedrapporter	366
14.1.1 Litt om balansen	367
14.1.2 Litt om resultatoppstillingen	370
14.1.3 Sammenhengen mellom resultat og balanse	374
14.2 Debet og kredit	
– regnskapsførerens trylleformler	375
14.2.1 Hva er en konto?	375
14.2.2 Kontoplanen	377
14.2.3 Det dobbelte bokholderis prinsipp	378
14.2.4 Skal en post registreres til debet eller kredit?	379
14.2.5 Regnskapsavslutningen	381

kapittel 15 Hva kan man lese ut av finansregnskapsrapportene? . . .	383
15.1 Ulike trinn i nøkkeltallsanalysen	383
15.2 Skjulte reserver	384
15.2.1 Effekten av skjulte reserver	385
15.3 Bruk av nøkkeltall	387
15.4 Måling av lønnsomhet	388
15.4.1 Overskuddsprosent og resultatmargin	389
15.4.2 Driftsresultat i prosent av salgsinntekter (driftsmargin)	390
15.4.3 Bruttofortjenesteprosent	390
15.4.4 Totalrentabilitet	391
15.4.5 Du Pont-modellen	393
15.4.6 Avkastning på sysselsatt kapital	396
15.4.7 Egenkapitalrentabilitet	397
15.4.8 Brekkstangsformelen	398
15.5 Analyse av likviditet	400
15.5.1 Arbeidskapital i kroner	400
15.5.2 Arbeidskapital i prosent av salgsinntekter	401
15.5.3 Likviditetsgrad 1 og 2	402
15.5.4 Kassekredittdens utnyttelse	404
15.5.5 Årsaker til dårlig likviditet	404
15.5.6 Hvordan kan arbeidskapitalen påvirkes?	405
15.6 Finansiering og soliditet	406
15.6.1 Langsiktig finansiering er viktig	406
15.6.2 Egenkapitalprosenten viser virksomhetens soliditet	407
15.6.3 Selvfinansieringsevne	408
15.7 Nøkkeltall for norske bedrifter	409
15.8 Nøkkeltall for effektivitet på kapitalsiden	410
15.8.1 Gjennomsnittlig kredittid kunder	411
15.8.2 Gjennomsnittlig kredittid leverandører	412
15.8.3 Lagerets omløpshastighet og gjennomsnittlig lagringstid varer . . .	413
15.9 Problemer med nøkkeltallsanalyser	414
15.10 Kontantstrømanalyse	415
kapittel 16 Analyse av prosjekter	419
16.1 Innledning	419
16.1.1 Hva er det som gjør beslutninger på lang sikt spesielle	419
16.1.2 Maksimering av eiernes rikdom er lønnsomhetskriteriet på lang sikt	420
16.2 Pengenes tidsverdi og prosjektanalyse generelt	420
16.2.1 Innledning	421
16.2.2 Begreper i finansmatematikken	423
16.2.3 Fremtidsverdi (forlengs renteregning)	424
16.2.4 Nåverdi (baklengs renteregning)	427
16.2.5 Investeringsanalyse i perspektiv	431
16.2.6 Finansieringsprosjekter og investeringsprosjekter	433
16.2.7 Gjensidig utelukkende eller uavhengige prosjekter	435

16.2.8	Litt om risiko og effekten av prosjektlønnsomhet	436
16.2.9	Oppsummerende om investeringsanalyse	436
16.3	De mest brukte metodene for analyse av prosjekter	437
16.3.1	Paybackmetoden	438
16.3.2	Nåverdimetoden	440
16.3.3	Internrentemetoden	446
16.3.4	Kort om annuitetsmetoden	450
16.3.5	Oppsummering av hovedmetodene	452
16.3.6	Følsomhetsanalyse	452
16.3.7	Problemer med ulik levetid på prosjektene	452
16.4	Kontantstrømberegningen	
	– alfa og omega i prosjektanalysen	453
16.5	Behandling av risiko, inflasjon mv. i prosjektanalysene	458
16.5.1	Inflasjon, nominell rente og realrente	458
16.5.2	Usikkerhet i investeringskalkylene	460
16.5.3	Ikke all risiko er uønsket	463
16.5.4	Investeringsbudsjetter og etterkontroll	464
16.5.5	Hvordan fastsettes avkastningskravet som skal benyttes i prosjektanalysen?	465
16.6	Hvor dyrt er lån eller avbetalingskjøp?	465
16.6.1	Grovregning av rentekostnaden	465
16.6.2	Effektiv rente	467
16.6.3	Fra korttidsrente til effektiv rente p.a.	468
16.6.4	Kostnader forbundet med egenkapital	470
kapittel 17 Delbudsjetter og resultatbudsjett		473
17.1	Budsjettering – en oversikt	473
17.1.1	Hva er budsjett og budsjettering?	473
17.1.2	Budsjettene er viktige for kontrollen	474
17.1.3	Noen begreper knyttet til budsjett og budsjettprosess	478
17.1.4	Hensikten med budsjettene	486
17.1.5	Budsjett – noe mer enn et årlig ritual og pliktøp	488
17.1.6	Situasjonsanalyse – bakgrunn for budsjettarbeidet	488
17.1.7	Målsettinger i budsjettet	489
17.1.8	Skal budsjettet være krevende å nå?	492
17.1.9	Budsjett, ansvarsregnskap og menneskelige faktorer	493
17.1.10	Et kritisk blikk på budsjetter og budsjettering	494
17.2	Delbudsjettene	497
17.2.1	Salgsbudsjettet	498
17.2.2	Produksjonsbudsjettet og budsjett for lager av tilvirkede varer	512
17.2.3	Material- og varebudsjettet, inklusive lager, innkjøp og forbruk	515
17.2.4	Budsjettet for direkte lønn	516
17.2.5	Budsjetter for indirekte kostnader	516
17.2.6	Personalbudsjettet	517
17.2.7	Investeringsbudsjettet	518
17.2.8	Finansbudsjettet og budsjett for avskrivninger	522

17.2.9	Oppfølging av annen kapitalbinding	523
17.3	Resultatbudsjettet	523
17.3.1	Resultatbudsjettets plass	523
17.3.2	Hovedtrekkene i resultatbudsjettet	525
17.3.3	Sammenstilling av resultatbudsjettet i en produksjonsvirksomhet	526
17.3.4	Resultatbudsjett i tjenesteytende virksomhet	528
17.3.5	Resultatbudsjett i en ikke-kommersiell virksomhet	528
17.3.6	Resultatbudsjett i en varehandelsvirksomhet	530
17.3.7	Resultatbudsjettets plass i kontrollpyramiden	532
17.3.8	Resultatbudsjettet må periodiseres	
	– og periodiseres riktig	533
kapittel 18 Balansebudsjett og likvidbudsjett		535
18.1	Balansebudsjettet	535
18.1.1	Balansebudsjettets plass	536
18.1.2	Nærmere om de ulike postene i balansebudsjettet	537
18.1.3	Hva om budsjettert balanse ikke går opp?	546
18.1.4	Eksempel på budsjettering av balansen	547
18.1.5	Hvorfor utarbeides et balansebudsjett?	550
18.1.6	Analyse av balansebudsjettet	551
18.1.7	Balansebudsjettet kan utarbeides i to formater	554
18.1.8	Ansvar for balansepostene	554
18.2	Likvidbudsjettet (budsjettert kontantstrøm)	555
18.2.1	Likvidbudsjettets plass	556
18.2.2	Grovberegning av planenes likvideffekt	558
18.2.3	Likvidbudsjett etter indirekte metode	561
18.2.4	Likvidbudsjett etter direkte metode	562
18.2.5	Hvilken periodelengde skal brukes i likvidbudsjetteringen?	573
18.2.6	Hvordan kan likvidsituasjonen forbedres?	573
18.2.7	Likvidbudsjett – et eksempel	575
18.2.8	Er likviditeten tilfredsstillende?	580
18.3	Sammenhengen mellom de ulike budsjettene	581
kapittel 19 Ord og uttrykk		587
Rentetabeller		605
Stikkord		611
Regnskapstall for Håndverkerhuset AS		617