KNUT BOYE, TERJE HESKESTAD OG EIRIK HOLM

KOSTNADS- OG INNTEKTSANALYSE

10. UTGAVE



UNIVERSITETSFORLAGET

Kostnads- og inntektsanalyse

Knut Boye, Terje Heskestad, Eirik Holm

Kostnads- og inntektsanalyse

10. utgave

UNIVERSITETSFORLAGET

© Universitetsforlaget, Oslo, 2019
ISBN: 9788215039114
1. utgave, 1. versjon, Universitetsforlaget, 2019
E-utgaven baserer seg på 10. trykte utgave, Universitetsforlaget 2017

Omslagsdesign: Jorunn Småland
Sats: Rusaanes Bokproduksjon AS

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Universitetsforlaget er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

www.universitetsforlaget.no
post@universitetsforlaget.no

Innhold

Forord 9

1 Innledning 11
1.1 Om bedriftsøkonomi 13
1.2 Bedriften 14
1.3 Bedriftens og eiernes mål 16
1.4 Forretningsmål 19
1.5 Planlegging, beslutning og kontroll 21
1.6 Organisering av bedrifter 24
1.7 Økonomistyring 25
1.8 Et blikk fremover i boken 25
Sammendrag 27

2 Finansregnskap 29
2.1 Bokføring 31
2.2 Periodiseringer 43
2.3 Resultat vs. kontantoverskudd 46
2.4 Kalkulatoriske kostnader 49
Sammendrag 53

3 Bedriftens kostnadsstruktur 55
3.1 Faste kostnader 57
3.2 Variable kostnader 62
3.3 Kostnadsstruktur og kostnadsfleksibilitet 68
3.4 Kostnadsdrivere 72
3.5 Differanse- og grensekostnader 73
3.6 Enhetskostnads- og totalkostnadsdiagrammet 80
3.7 Relevant område 83
3.8 Kostnadsestimering 84
Sammendrag 90
Bruk av Microsoft Excel til regresjonsanalyse 92

4 Etterspørsels- og pristeori 95
4.1 Sammenhengen mellom pris og etterspørsel 97
4.2 Priselastisitet 103
4.3 Krysselastisitet 107
4.4 Inntektselastisitet 108
4.5 Prisdannelsen på et marked 109
4.6 Markedsformer 111
4.7 Pris- og kvantumstilpasning under ulike markedsformer . . . 114
4.8 Prisdifferensiering 131
4.9 Praktiske begrensninger 134
Sammendrag 135
Sammenhengen mellom en rettlinjet etterspørselskurve og grenseinntektskurven 138

5 Økonomiske beslutninger 139
5.1 Eiernes mål 141
5.2 Mål og måling 142
5.3 Kortsiktige vs. langsiktige beslutninger 144
5.4 Prinsipper for kortsiktige beslutninger 144
5.5 Relevante kostnader 146
5.6 Eksempler på ulike beslutningssituasjoner 148
Sammendrag 153

6 Dekningsbidragsmodellen 155
6.1 Dekningsbidragsmodell 157
6.2 Anvendelser av dekningsbidragsmodellen 164
6.3 Nullpunkt- og resultatdiagram 167
6.4 «Naiv» bruk av bidragsmetoden 170
Sammendrag 172

7 Risiko og lønnsomhetsanalyser 175
7.1 Usikkerhet og kostnadsstruktur 177
7.2 Følsomhetsanalyser 181
7.3 Flaskehals, alternativkost og produktprioritering 187
7.4 Pizzeriaen Cinque – beslutninger og økonomistyring i en liten bedrift 194
Sammendrag 205

8 Kostnadsfordeling 207
8.1 Kostnadskalkyler 209
8.2 Introduksjon til kostnadsfordeling 210
8.3 Kostnadsfordeling til avdeling 212

8.4 Kostnadsfordeling til produkter 218
8.5 Bidrags- versus selvkostmetoden 220
Sammendrag 222

9 Divisjons- og ekvivalenskalkulasjon 225
9.1 Divisjonskalkulasjon 227
9.2 Ekvivalenskalkulasjon 230
9.3 Kalkulasjon i servicebedrifter 232
9.4 Kalkulasjon i håndverksbedrifter 235
9.5 Kalkulasjon i varehandel 236
9.6 Bruk av kalkylene 238
Sammendrag 240

10 Tilleggskalkulasjon etter bidragsmetoden 241
10.1 Bidragsmetoden 243
10.2 Kostnadsfordeling for en ordreproduserende industribedrift etter bidragsmetoden 243
10.3 Eksempel på bruk av bidragsmetoden for en ordreproduserende industribedrift 248
10.4 Beholdning av varer i arbeid og ferdigvarer 251
10.5 Serieproduksjon 253
Sammendrag 254

11 Tilleggskalkulasjon etter selvkostmetoden 257
11.1 Selvkostmetoden 259
11.2 Kostnadsfordeling for en ordreproduserende industribedrift etter selvkostmetoden 259
11.3 Eksempel på bruk av selvkostmetoden for en ordreproduserende industribedrift 262
11.4 Beholdning av varer i arbeid og ferdigvarer 267
Sammendrag 267

12 Driftsregnskap 269
12.1 Hva er et driftsregnskap? 271
12.2 Driftsregnskap etter bidragsmetoden 274
12.3 Driftsregnskap etter selvkostmetoden 282
12.4 Analyse av kostnadsavvik 290
12.5 Resultatkonsekvenser av beholdningsendringer 295
Sammendrag 298
Bruk av Microsoft Excel til å utarbeide normalkostregnskap etter bidragsmetoden 300

13 Aktivitetsbasert kalkulasjon 303
13.1 Kritikk av bidrags- og selvkostmetoden 305
13.2 ABC-metodens grunnbegreper 305
13.3 Kostnadshierarkiet 308
13.4 ABC-kalkulasjon – en oppsummering 311
13.5 Serieproduserende industribedrift 312
13.6 ABC i hotell- og sykehussektoren 319
13.7 Når er ABC-metoden anbefalt? 322
Sammendrag 324

14 Prissetting 327
14.1 Hovedtilnærminger for prissetting 329
14.2 Selvkostbasert prissetting 331
14.3 Bidragsbasert prissetting 334
14.4 «Peak load pricing» 335
14.5 Prissetting av nye produkter og tjenester 336
14.6 Strategiske prisoverveielser 337
14.7 Andre konkurransemidler 338
Sammendrag 338

Referanser 340

Stikkord 341

Forord

Kostnads- og inntektsanalyse er en klassisk innføringsbok i bedriftsøkonomi, og første utgave ble utgitt på slutten av 1960-tallet. Verden har gått videre, og i takt med utviklingen av faget har boken gjennomgått en rekke omfattende revisjoner og er i dag en moderne bok innenfor økonomistyring.

Boken dekker store deler av det bedriftsøkonomiske fagfeltet. I Knut Boyes ånd legger vi vekt på både å gjøre leserne fortrolige med bedriftsøkonomiske resonnementer, og samtidig sette leserne i stand til å anvende teorien på praktiske problemstillinger fra ulike bransjer. Boken inneholder derfor et rikt spekter av konkrete eksempler fra tjenesteytende virksomheter, så vel som fra varehandel- og produksjonsvirksomheter.

Strukturen fra siste utgave er ikke endret, men vi har gjort fremstillingen mer leservennlig ved å trekke inn flere eksempler fra næringslivet. Boken er oppdatert i lys av nye tanker omkring moderne økonomistyring. Kapittel 2 til 4 omhandler temaene finansregnskap, bedriftens kostnadsstruktur og etterspørsels- og pristeori. I kapittel 5 til 7 behandler vi økonomiske beslutninger, dekningsbidragsmodellen, risiko og lønnsomhetsanalyser. Kapittel 8 til 13 er i sin helhet viet kalkulasjon og driftsregnskap. I avslutningskapitlet – kapittel 14 – anvender vi teori og resonnementer til å diskutere prissetting. Oversikt over kostnader er alltid viktig, men i mange bransjer hvor det tilbys spesialiserte produkter og tjenester er det trolig enda viktigere å identifisere kundenes betalingsvilje på en best mulig måte – såkalt etterspørselsbasert prising.

Boken er tilpasset rammeplanen for introduksjonskurs i økonomistyring på høyskoler og universiteter.

Til slutt vil vi rette en spesiell takk til to fagpersoner som har gitt gode kommentarer og innspill til denne utgaven; Asbjørn Nygård og Trygve K. Nilssen. Takk også til forlagsredaktør Erik Juel for gode innspill.

Søgne/Lillehammer, februar 2017

Terje Heskestad og *Eirik Holm*

1
Innledning

1 Innledning 12
1.1 Om bedriftsøkonomi 13
1.2 Bedriften 14
1.3 Bedriftens og eiernes mål 16
1.4 Forretningsmål 19
1.5 Planlegging, beslutning og kontroll 21
1.6 Organisering av bedrifter 24
1.7 Økonomistyring 25
1.8 Et blikk fremover i boken 25
Sammendrag 27

1 Innledning

Denne boken er skrevet som din første lærebok i bedriftsøkonomi. Du skal kunne studere den uten vidtgående forkunnskaper verken i matematikk eller i andre fag.

Innledningsvis skal vi presentere bakgrunnsstoff og sentrale begreper og tankesett for den senere behandlingen i boken.

Vi starter med å karakterisere det økonomiske fagområdet og de viktigste delområdene innenfor økonomilæren: privatøkonomi, bedriftsøkonomi og samfunnsøkonomi. Vi går deretter inn på hva en bedrift er, og beskriver kort virksomheten innenfor ulike typer bedrifter: industri-, service- og handelsbedrifter. Denne boken er en første introduksjon til økonomistyring – et fagområde som er viktig for utøvelse av lederfunksjoner i bedriften.

Den som leder en bedrift, bør ha mål å styre etter. I bedriftsøkonomien går vi normalt ut fra at bedriftsledelsen på vegne av sine eiere streber etter å oppnå maksimalt overskudd. Det er ikke gitt at de styrer etter bare dette ene målet. Vi går derfor inn på svakheter ved en målsetting som bare retter fokus mot bedriftens overskudd. Vi behandler også hvordan bedriftene ofte trekker opp grensene for virksomheten, og presiserer hvor viktig kundefokus og dyktige medarbeidere er for at en bedrift skal oppnå et tilfredsstillende resultat.

I Norge agerer bedriftene innenfor en markedsøkonomi med konkurranse mellom aktørene. I slike omgivelser bidrar konkurranse til at fortjenestemarginene blir presset, og at priser holdes nede. Det er derfor viktig at bedrifter utnytter sine konkurransefortrinn og sterke sider, samt foretar de rette prioriteringene for å oppnå lønnsomhet.

Skal en bedrift oppnå gode resultater, må ledelsen aktivt lete etter beslutningsalternativer og gjennomføre beslutninger som kan lede til resultatforbedringer. Det må innhentes data om aktuelle beslutningsalternativer for å kunne utarbeide lønnsomhetskalkyler og etablere et beslutningsgrunnlag. De alternativene som gjennomføres, bør følges opp. Viser oppfølgingen at forventningene ikke har slått til, bør bedriften vurdere korrigerende tiltak. Etterkontroll og oppfølging er viktig for å generere læring.

1.1 Om bedriftsøkonomi

Noen goder er det rikelig tilgang på, som luft og vann i Norge. Slike goder kalles frie goder. De aller fleste goder finnes imidlertid i begrenset omfang. Dette innebærer at vi må gjøre valg, og at vi aldri får tilfredsstilt våre behov fullt ut. Grunnen til at økonomi har oppstått som et eget fagområde, er nettopp at det er knapphet på goder. *Vi kan gjerne si at økonomien er læren om hvordan vi bør innrette oss i en verden der det er knapphet.* Økonomi handler om forvaltning av og avveininger i disponeringen av knappe ressurser. Avveininger er et sentralt stikkord innenfor bedriftsøkonomien, og vi møter hele tiden avveininger i forbindelse med økonomiske beslutninger: I en økonomisk beslutning må merinntekter avveies mot de merkostnadene som er en konsekvens av beslutningen.

Det bedriftsøkonomiske fagområde

Det økonomiske fagområdet er stort. Det er derfor delt opp i delområder. I *privatøkonomien* (familieøkonomien) studerer vi økonomien fra den enkelte husholdnings synspunkt. Viktige emner innenfor privatøkonomien er økonomisk planlegging, boligøkonomi, sparing, trygde- og forsikringsordninger, arv osv.

Når vi studerer økonomien fra den enkelte bedriftens perspektiv, snakker vi om *bedriftsøkonomi*. En sentral problemstilling innenfor bedriftsøkonomien er hvordan en bedrift bør innrette seg for å oppnå et så høyt overskudd som mulig. *Lønnsomhetsprinsippet* er derfor et viktig prinsipp for private bedrifter. Offentlige foretak bør strebe etter å oppnå en gitt produksjon med minst mulig ressursinnsats, eventuelt størst mulig produksjon med en gitt innsats av ressurser. Både for private og for offentlige bedrifter er derfor effektiv utnyttelse av ressursene et viktig prinsipp.

I *samfunnsøkonomien* betrakter vi økonomien som helhet og fra samfunnets perspektiv. Samfunnsøkonomien kan deles i to hoveddeler: mikro- og makroøkonomien. I *mikroøkonomien* studerer vi de økonomiske handlingene til aktørene i markedet – konsumentene (forbrukerne) og bedriftene. Viktige problemstillinger innenfor mikroøkonomien er prisdannelsen i ulike markeder og hva som bestemmer etterspørselen etter ulike innsatsfaktorer i produksjonen, for eksempel arbeidskraft og kapital. I *makroøkonomien* studerer vi aggregerte (summen av) økonomiske størrelser og sammenhengen mellom disse. Viktige problemstillinger innenfor makroøkonomien er hva som bestemmer nasjonalinntekten og endringer i denne. Temaer som tas opp i makroøkonomien, er nasjonalregnskap, sysselsetting, konjunkturer, økonomisk vekst, prisstigning og lønnsutvikling.

Det er et overlapp mellom *mikroøkonomi* og bedriftsøkonomi. I bedriftsøkonomien tar vi for eksempel opp bedriftens prissetting under ulike markedsformer og konkurransesituasjoner. I denne forbindelse bygger vi delvis på modeller som er utviklet innenfor mikroøkonomien. Utviklingen innenfor

samfunnsøkonomien representerer sentrale arbeidsbetingelser for den enkelte bedriftens inntjeningsmuligheter. Det er derfor viktig at bedriftsledelsen har innsikt i makroøkonomiske størrelser, sammenhenger og problemstillinger ved siden av å ha kunnskaper innenfor det bedriftsøkonomiske fagområdet.

Teori, begreper og modeller

Virkeligheten er mangfoldig og komplisert, og det er umulig å gi et komplett bilde av virkeligheten i samband med analyse og lønnsomhetsvurdering av økonomiske problemstillinger:

- Vi trenger *forutsetninger* for å forenkle virkeligheten.
- Vi trenger *begreper* for å analysere og kommunisere.
- Vi trenger *teori og modeller* som fanger opp de sentrale *sammenhenger* og *viser konsekvenser.*

Teori og modeller skal fange opp de sentrale sidene av en virkelighet og bidra til gjøre ulike problemstillinger oversiktlige og analyserbare.

Vi kommer til å måtte foreta mange *forenklinger.* Det henger sammen med at virkeligheten er meget kompleks. Skulle vi derfor prøve å beskrive alle sider ved et problem samtidig, ville vi sannsynligvis ikke få noen innsikt, men miste oversikten på grunn av altfor mange detaljer. Vi er derfor nødt til å konsentrere oss om de viktigste faktorene som inngår i en sammenheng. I markedsteorien skal vi etablere en sammenheng (etterspørselskurven) mellom prisen på en vare og forventet solgt volum av varen. Vi antar da at alle andre forhold som påvirker salgsmengden, er konstante, for eksempel reklameinnsats, kjøpekraft og andre faktorer som også påvirker etterspørselen. De modellene vi kommer til å presentere, kan derfor synes urealistiske, men de hjelper oss likevel til å vinne verdifull innsikt i sammenhengene mellom økonomiske størrelser.

1.2 Bedriften

I en bedrift skjer produksjon under en felles ledelse. Med *produksjon* tenker vi ofte på omforming av innsatsfaktorer til goder som gir høy betalingsvilje i markedet. I økonomien bruker vi begrepet i en noe videre betydning enn i alminnelig språkbruk, siden vi der også inkluderer aktiviteter som gjør produktene tilgjengelige for sluttbrukerne. Også transport og videreformidling (handel) omfattes derfor av begrepet produksjon. I videste forstand omfatter produksjonsbegrepet også den virksomheten som finner sted i skoler, konsulentselskaper, teatre mv. Produktet trenger altså ikke å være et materielt gode, det kan like gjerne være en tjeneste.

Vi skal kort beskrive produksjonsprosessen i et oljeraffineri. De godene eller ressursene som inngår i produksjonsprosessen, kalles produksjonsmidler eller *produksjonsfaktorer*. I dette aktuelle tilfellet er produksjonsfaktorene råolje, maskiner og annet utstyr, bygninger og anlegg, elektrisk kraft, arbeidskraft mv. Output eller produkter er bensin, diesel, fyringsolje mv. Produksjonsprosessen er illustrert i figur 1.1.



Figur 1.1 Produksjonsprosessen (kilde: Wikipedia og Circle K.)

Ovenfor har vi beskrevet den virksomheten som finner sted i en *industribedrift*. Det som karakteriserer industribedrifter, er at de bearbeider råstoffer eller halvfabrikater. Det er store ulikheter i den formen for produksjon som finner sted i industribedrifter. I den ene enden av skalaen har vi bedrifter som driver ordreproduksjon, dvs. bedrifter som produserer produkter etter kundenes spesifikasjoner, for eksempel skipsverft. I slike bedrifter kan alle enhetene som fremstilles, være forskjellige. I den andre enden av skalaen har vi bedrifter som utøver masseproduksjon av bare ett produkt, som avispapir av en bestemt kvalitet. Mellom disse ytterpunktene har vi bedrifter som produserer et begrenset antall produkter. Disse kan produseres parallelt, eller bedriftene kan veksle mellom dem (serieproduksjon).

Tjenesteytende bedrifter (servicebedrifter) leverer ikke et materielt produkt. Produktet kan være kompetanse (konsulentselskaper) eller leveranse av transporttjenester. Mens sysselsettingen innen industrien har vært fallende i en årrekke, har det vært en sterk vekst i sysselsettingen innenfor den tjenesteytende sektoren.

Handelsbedrifter videreselger varer som er tilvirket av andre. Dette kan for eksempel være en butikk som selger sportsutstyr, eller en moteforretning.

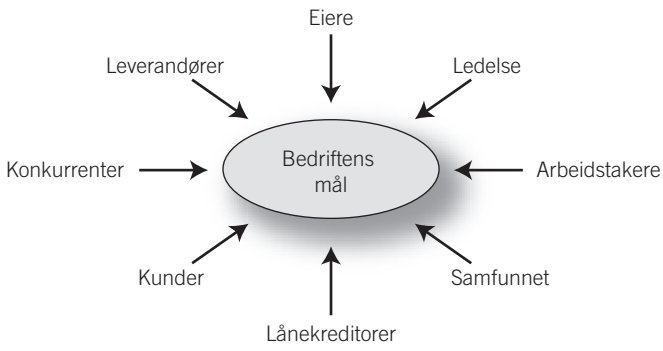
1.3 Bedriftens og eiernes mål

I bedriftsøkonomien er utgangspunktet at bedriftsledelsen skal realisere eiernes mål gjennom god strategi og gode beslutninger. Tradisjonelt var utgangspunktet at eierne ledet sine egne bedrifter, og at deres mål var å gjøre differansen mellom inntekter og kostnader størst mulig. Denne differansen betegnes profitt eller overskudd (resultat). Ifølge den tradisjonelle lære er bedriftens mål *profittmaksimering*. Et annet særtrekk ved den tradisjonelle bedriftsøkonomien er at vi har gått ut fra at det bare er ett mulig utfall av en handling, dvs. at det foreligger full sikkerhet. Når det foreligger full sikkerhet med kjente og sikre konsekvenser av handlingen, sier vi at vi har *fullstendig informasjon*.

Ifølge den tradisjonelle læren betegnes ofte beslutningstakeren som «det økonomiske mennesket» («the economic man»). Det som karakteriserer det økonomiske mennesket, er at hun eller han har profittmaksimalisering som mål, at de har fullstendig informasjon og at de handler *rasjonelt*. Med rasjonell handling menes i denne forbindelse at de i en valgsituasjon velger den handlingen som gir best resultat sett i relasjon til måloppfyllelse.

Interessenter

Mange har kritisert den målformuleringen som har vært lagt til grunn i bedriftsøkonomien. For det første er det stilt spørsmålstegn ved den antakelsen at det bare legges til grunn ett mål for virksomheten, og at målet utelukkende formuleres av eierne og ledelsen i foretaket. Mange har pekt på at en rekke *interessenter* i en organisasjon stiller ulike krav og har ulike forventninger til organisasjonen og til virksomheten. I kraft av sine maktposisjoner kan de påvirke virksomhetens målformulering. De viktigste interessentene i en vanlig bedrift er eiere, ledelse, andre ansatte, kunder, leverandører, långivere og det offentlige (jf. figur 1.2).



Figur 1.2 Interessentmodellen

Eierne er blant annet interessert i høy avkastning (rente) på den kapitalen de har investert i bedriften. De ansatte er kanskje mer interessert i høy lønn, frynsegoder, trygge arbeidsplasser, meningsfylt arbeid, prestisje osv. For at en bedrift skal kunne bestå, må det være en viss balanse mellom innsats og belønning for de ulike interessegruppene. Det er derfor rimelig å anta at en bedrift har flere mål, og at den målstrukturen den kommer frem til vil være et kompromiss mellom de ulike interessentene.

Egenaktivitet

Store børsnoterte selskaper kan ha tusenvis av eiere der hver enkelt bare eier en mindre del av selskapet. Hvilken betydning tror du dette kan ha for styrkeforholdet mellom eiere og ledelse?

Løsning

I mange større virksomheter har ledelsen stor makt i forhold til eierne. De kan dermed lett bli fristet til å pleie egne interesser på bekostning av eierne ved å prioritere egne mål og nedprioritere eiernes mål. Blant annet kan ledelsen være interessert i å øke sin egen makt, lønn og egen prestisje. Avlønning og prestisje for ledelsen er ofte mer avhengig av bedriftens størrelse enn av resultatet, og derfor kan ledelsen fokusere mer på vekst enn på lønnsomhet. Det er imidlertid grenser for hvor langt ledelsen kan forfølge egne mål. Går dette i stor grad utover resultatet og dermed også aksjekursen, er det stor sjanse for at bedriften vil bli «raidet» av andre selskaper. I slike tilfeller vil ofte ledere som ikke har fremvist resultater, bli sparket. Etablering av resultatbaserte insentivordninger for ledelsen kan bidra til å sikre at ledelsen forfølger eiernes mål.

Det har vært hevdet at enkelte av de målene en bedrift setter seg, kan være delvis motstridende. Dette kan for eksempel være tilfellet med et profittmål (størst mulig overskudd) og et annet mål som går ut på å skape stabile arbeidsplasser. Når flere *mål er motstridende*, er det umulig å komme frem til beslutninger som samtidig maksimaliserer samtlige målstørrelser. Det har videre vært hevdet at det i en gitt beslutningssituasjon ofte foreligger så mange alternativer at det er umulig å vurdere alle. Dette er nødvendig dersom bedriften skal følge en maksimaliseringsstrategi.

Usikkerhet og risiko

Forutsetningen om full sikkerhet og forutsigbarhet er selvfølgelig heller ikke oppfylt. Tvert imot er det knyttet stor usikkerhet til mange beslutninger som blir truffet i bedriftene. Beslutninger gjelder fremtiden, og fremtiden er usikker. De aller fleste eierne (investorene) har *risikoaversjon* som innebærer at de misli-

ker risiko mest av alt. Av denne grunn krever de fleste investorene kompensasjon for å påta seg risiko. Det betyr at bedriftsledelsen som beslutter på vegne av sine eiere, i en beslutningssituasjon må avveie forventet resultat mot risiko.

Vi skal senere i boken komme inn på hvordan vi kan kartlegge risikoen og konsekvensene av at det kan gå galt. I mange tilfeller er høy forventet inntjening kombinert med høy risiko. Siden eierne setter pris på et godt resultat, men misliker risiko, må bedriften ofte foreta en *avveining mellom forventet resultat og risiko*.

Det kan være forskjell mellom profittmaksimalisering på kort og lang sikt. Hvis en bedrift som befinner seg i en situasjon der det er knapphet på deres produkt i markedet skrur prisene kraftig opp, kan det føre til at de får svært gode resultater på kort sikt. På lengre sikt kan imidlertid prisøkningen skape sterke reaksjoner hos kundene, og også føre til at konkurrenter etablerer seg i markedet, som i sin tur kan medføre redusert salg og dermed også redusert overskudd.

I denne boken fokuserer vi i hovedsak på de *kortsiktige virkningene av en beslutning*, men vi inviterer også leserne til å vurdere mer langsiktige konsekvenser og til å analysere og vurdere usikkerhet og risiko. Vi må imidlertid være klar over at det er den *langsiktige lønnsomheten som bør være avgjørende* når vi treffer beslutninger.

Begrenset rasjonalitet

Som erstatning for det økonomiske mennesket er «the administrative man» innført. Karakteristiske trekk ved de beslutningene «the administrative man» treffer, er følgende:

- Bare et utvalg av aktuelle alternativer undersøkes.
- Bare et utvalg av de faktorene som har innvirkning på resultatet, gjøres til gjenstand for vurdering. De analysene som foretas, er ofte svært enkle og derfor lite tilfredsstillende sett fra et rent teoretisk synspunkt.
- Virksomheter slår seg til ro når de er kommet frem til tiltak som gir et tilfredsstillende resultat. I denne forbindelse sier vi at satisfisering (tilfredsstillelse) erstatter optimalisering (finne den beste avveiningen).

Det kan være meget komplisert å treffe en beslutning når en bedrift samtidig forsøker å oppnå flere mål gjennom beslutningen. Om ikke annet er spesielt presisert, vil vi derfor i fortsettelsen bygge fremstillingen på at det bare blir lagt ett mål til grunn for bedriftens beslutninger. Siden en bedrifts eksistens, og dermed muligheten til å realisere andre mål, avhenger av at bedriften går med overskudd på lengre sikt, antar vi at bedriften har et profittmål. Vi bør imidlertid være oppmerksomme på at en bedrift ofte har flere mål, og at det