Terje Berg

ØKONOMI-FORSTÅELSE FOR LEDERE OG STYREMEDLEMMER

FAGBOKFORLAGET

ØKONOMI-FORSTÅELSE FOR LEDERE OG STYREMEDLEMMER

Terje Berg

ØKONOMI-FORSTÅELSE FOR LEDERE OG STYREMEDLEMMER

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1.utgave / 1. opplag 2019

ISBN: 978-82-450-3140-9
ISBN (trykt): 978-82-450-2494-4

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget
Forsideillustrasjon: ©shutterstock.com/Supertrooper

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

FORORD

Denne boken er skrevet som en håndbok for styremedlemmer og ledere i små og mellomstore aksjeselskaper. Det forutsettes ingen forkunnskaper om det bedriftsøkonomiske fagområdet. Likevel vil også økonomer som ønsker å repetere sentrale bedriftsøkonomiske emner, ha stort utbytte av boken. Det vektlegges problematisering fremfor detaljert gjennomgang av teknikker. Hensikten er å bidra til forståelse av forutsetningene som regnskap og økonomiske analyser hviler på. Tenkningen er også relevant for styremedlemmer i frivillige organisasjoner, foreninger og bedrifter med andre selskapsformer enn aksjeselskap. Teorigjennomgangen er søkt begrenset, og det legges vekt på praktiske problemstillinger. Boken kan likevel godt benyttes som lærebok dersom den suppleres med artikler. Løsningsforslag til oppgavene kan fås ved henvendelse til terje@economia.io. Primært distribueres løsningene til forelesere som benytter boken.

Forfatteren vil rette en stor takk til Knut Ebeltoft og Wegard K. Bergli i Fagbokforlaget for svært gode innspill til struktur og språk. Wegard har også gitt veiledning i aksjelovens mystikk og mysterier. Arne Selvik og Frode Solberg har bidratt med innsiktsfulle kommentarer sett fra et styrefaglig ståsted. Dette har bidratt til å løfte boken betydelig. Knut har også bidratt med inspirasjon langt ut over det faglige, som likevel har hatt gunstig effekt på det endelige resultat. Den største takken går likevel til Sverre, Brage Elias og Marit for uvurderlige bidrag til sinnets munterhet, samt min mor Edna for tidlig å ha sådd nysgjerrigheten til å lære, og min avdøde far Odd for gleden av å formidle et budskap.

Trondheim, september 2018
Terje Berg

INNHOLD

Kapittel 1
STYRET OG BEDRIFTENS ØKONOMI OG ØKONOMISTYRING 11

1.1 Hva økonomistyring er 11
1.2 Hva bedriftsøkonomi er 15
1.3 Styring – å gi retning til 17
1.4 Vi må avgrense 23
1.5 Oppsummering 24
1.6 Tenk over følgende 24
1.7 Forslag til videre lesing 24

Kapittel 2
HVORDAN MAN TOLKER REGNSKAPET 25

2.1 Regnskapet er til for alle 25
2.2 Periodisering – når skjer og skjedde hva 33
2.3 Resultat, balanse og kontantstrøm 35
2.4 Kilder til støy i regnskapet 43
2.5 Oppsummering 58
2.6 Tenk over følgende 58
2.7 Forslag til videre lesing 58

Kapittel 3
STYRET OG KOSTNADSFORSTÅELSE 61

3.1 Å forstå kostnader er å forstå økonomisk tankegang 61
3.2 Kostnadsobjekter og kostnadsdrivere 62
3.3 Direkte og indirekte kostnader 63
3.4 Variable og faste kostnader 65

3.5 Alternativkostnad og sunk cost ... 71
3.6 Beslutningsrelevante kostnader ... 75
3.7 Oppsummering ... 76
3.8 Tenk over følgende ... 76
3.9 Forslag til videre lesing ... 77

Kapittel 4
STYRETS BRUK AV KALKYLER OG BUDSJETTER ... 79

4.1 Nærheten mellom kalkyler og budsjetter ... 79
4.2 Ulike kalkyler for ulike formål ... 80
4.3 Fra kalkyle til budsjett – og tilbake ... 97
4.4 Et kritisk blikk på budsjettet – fra styrets ståsted ... 97
4.5 Krav til rapportering ... 100
4.6 Oppsummering ... 103
4.7 Tenk over følgende ... 103
4.8 Forslag til videre lesing ... 103

Kapittel 5
STYRET OG ULIKE KORTSIKTIGE BESLUTNINGSPROBLEMER ... 105

5.1 Tallene taler aldri for seg selv ... 105
5.2 Beslutningsrelevante kostnader ... 110
5.3 Beslutningssituasjoner med ledig kapasitet ... 112
5.4 Beslutningssituasjoner med full kapasitet ... 132
5.5 Prisbeslutninger ... 134
5.6 Oppsummering ... 138
5.7 Tenk over følgende ... 139
5.8 Forslag til videre lesing ... 139

Kapittel 6
STYRET OG ULIKE LANGSIKTIGE BESLUTNINGSPROBLEMER ... 141

6.1 Finansinvesteringer og realinvesteringer – begge langsiktige ... 141
6.2 Noen metoder for langsiktige beslutningsproblemer ... 150
6.3 Et kritisk blikk på valg av metode ... 154

6.4 Knapphet på kapital 164
6.5 Sensitivitetsanalyser 166
6.6 Oppsummering 168
6.7 Tenk over følgende 169
6.8 Forslag til videre lesing 169

Kapittel 7
STYRET OG PRESTASJONSMÅLING 171

7.1 Prestasjon betyr ytelse 171
7.2 Finansielle nøkkeltall – beregning og tolking 174
7.3 Ikke-finansielle nøkkeltall 193
7.4 Oppsummering 194
7.5 Tenk over følgende 194
7.6 Forslag til videre lesing 195

Kapittel 8
AVRUNDING 197

8.1 Tallenes tale ingen sovepute 197
8.2 Eksempler på styringspakker 198
8.3 Tenk over følgende 202
8.4 Forslag til videre lesing 202

Kapittel 9
OPPGAVER 203

STIKKORDREGISTER 211

Kapittel 1

STYRET OG BEDRIFTENS ØKONOMI OG ØKONOMISTYRING

Hensikten med dette kapittelet er å gi en introduksjon til:

- **bedriftsøkonomi og økonomistyring**
- **ulike verktøy for økonomistyring**
- **koblingen mellom økonomistyring og strategi**

1.1 Hva økonomistyring er

Alle bedrifter har knapphet på ressurser. Økonomistyring definerer vi som bevisste tiltak for å forvalte disse knappe ressursene på en slik måte at bedriften når sine mål. Målene til en bedrift kan være både finansielle og ikke-finansielle. Finansielle mål handler gjerne om tilfredsstillende overskudd og finansiering av bedriften. Eksempler på ikke-finansielle mål er kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet. Bedriftens overordnede formål er nedfelt i selskapets vedtekter, som er vedtatt av generalforsamlingen i bedriften. Det øverste ansvaret for å gjøre om vedtektene til overordnede mål for bedriften ligger hos styret; styret er ansvarlig for forvaltningen av bedriften. Bedriftens daglige ledelse har ansvar for å utforme de løpende målene. Målene må oppfylle både juridiske og etiske standarder. Aksjeloven stiller krav om at styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, og

at virksomheten økonomisk er gjenstand for betryggende kontroll.[1] Styret skal påse at bedriften til *enhver tid* har egenkapital og likviditet som forsvarlig ut fra risikoen og omfanget ved virksomheten. Det har også en eksplisitt handleplikt om dette ikke er oppfylt. I ytterste konsekvens ved uaktsomhet kan et enkelt styremedlem bli personlig erstatningsansvarlig for bedriftens handlinger. Dette gjelder uavhengig av om styremedlemmet representerer en forening, en bedrift eller seg selv. Denne boken skal derfor sette styremedlemmer bedre i stand til bedre å forstå regnskaper, analysere økonomiske beslutningsproblemer, samt evaluere prestasjonsmålingssystemer. Basert på dette skal styret og du som styremedlem kunne bidra til at bedriftens økonomiske styring fører til at man tar bedre beslutninger.

God økonomistyring bidrar både til betryggende kontroll og bedriftens strategiske utvikling. Styringssystemet bør bidra til å sette kundens behov i fokus. I tillegg bør det også inneholde mekanismer som bidrar til at bedriften lærer hva som (ikke) fungerer. Dette kalles henholdsvis markedsorientering og organisatorisk læring. Styring utformet med utgangspunkt i denne tankegangen, vil i seg selv kunne gi bedriften konkurransefortrinn. Slike styringssystemer forutsetter at lederne involverer medarbeiderne, gir ansvar og viser tillit. Dette handler om utvikling av bedriftskulturen, og styret er en sentral premissgiver i dette arbeidet. Ønskes en gitt kultur utviklet, må dette gjennomsyre alle ledd i bedriften. Styret må gå foran som eksempel og bygge sitt arbeid på de samme prinsipper som den ønsker at ledelse og medarbeidere skal følge. Dette øker sannsynligheten for å utvikle den ønskede bedriftskulturen.

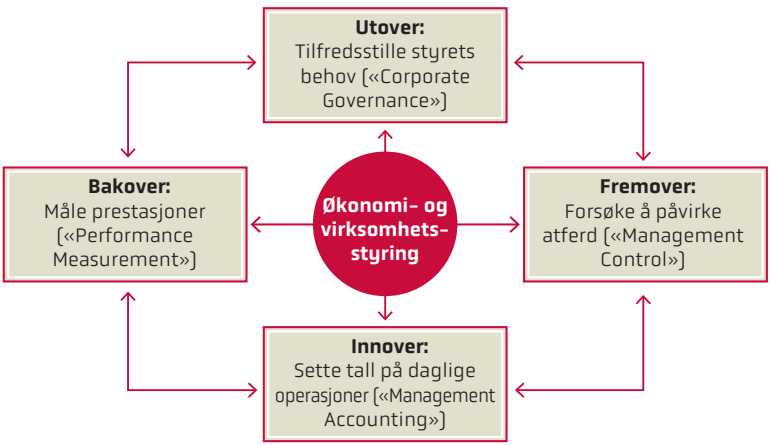
Vi kan se på økonomistyring fra ulike ståsteder. *Ledelsen* kan bruke økonomistyring til å måle prestasjoner, til å rette søkelyset mot forbedringsområder og til å gi grunnlag for beslutninger. Selve prosessen med å utøve økonomistyring bør ideelt sett gjennomgå de tre stadiene planlegging, måling og oppfølging. En god økonomistyringsprosess vil føre til at bedriften lærer: De virkemidlene som velges, bør bidra til man ikke «gjør

1 Lov om aksjeselskaper av 13. juni 1997 nr. 44 (aksjeloven) og lov og allmennaksjeselskaper av 13. juni 1997 nr. 45 (allmennaksjeloven) § 6-12 første ledd og tredje ledd.

oppatt alle feil i frå i går». *Økonomiavdelingen* har en tredelt rolle: Den skal fremskaffe data («tallknuseren»), forklare og fortolke tall («pedagogen») og stille kritiske spørsmål («vaktbikkjen»). *Styret* bør sette seg inn i og evaluere hvilke virkemidler og verktøy bedriften benytter. Summen av virkemidler og verktøy, som for eksempel bonusordninger og budsjetter, omtales gjerne som bedriftens *styringspakke*. Styrets oppgave er ikke å regulere i detalj hva ledelsen skal gjøre, men legge grunnlaget for bedriftens utvikling. *Forskeren* er interessert i hvordan økonomistyringen påvirker individer, organisasjoner og samfunnet. I denne sammenhengen er det viktig å huske på at økonomistyring ikke er nøytralt og kan gi utilsiktede konsekvenser.

Uansett fra hvilket perspektiv man ser på økonomistyring – som leder, økonomiavdeling, styre eller forsker – er det et gjennomgående trekk at økonomistyringen skal understøtte bedriftens strategi. Syretesten for alle økonomiske analyser er å besvare om de gjennomføres basert på lovkrav (typisk regnskapsloven), eller om de er avledet av bedriftens overordnede mål. Om ikke en av disse to er oppfylt, er dette sløsing med ressursene.

Vi kan se på økonomistyringens ulike formål fra fire ulike retninger som i et kompass (de engelske begrepene angitt i parentes):



Figur 1.1 Et kompass for økonomi- og virksomhetsstyring

Formålet med kompasset er å kartlegge bedriftens behov for styringsinformasjon; hva skal analyser og verktøy bidra til å understøtte? Styret kan stille spørsmål til ledelsen om hva hensikten med styringssystemene er. Dersom det viser seg at flere verktøy peker i samme retning, bør det vurderes om noen av disse er overflødige. Det bør også vurderes om verktøy som anvendes for flere formål, er hensiktsmessige til nettopp det. Budsjettet er et verktøy som ofte brukes i alle fire retninger. Vi skal senere i boken vise at det neppe er klokt.

Ser vi *utover*, finner vi styret og dets behov for beslutningsgrunnlag og statusoppdateringer. Styret har det formelle ansvaret for forsvarlig forvaltning av selskapet, og skal sørge for å klargjøre rollefordelingen mot den daglige ledelsen. Styrets informasjonstilfang må derfor ta utgangspunkt i hva som er dets primære funksjon, nemlig overordnet kontroll og beslutninger. Ser vi *fremover*, handler det om virkemidler som skal endre fremtidig atferd. Det vil si at ledelsen og medarbeiderne opptrer i tråd med de mål som styret har utmeislet for bedriften. Disse målene vil også gjerne angi en forventet standard for hva som er akseptabelt prestasjonsnivå. Ser vi *bakover*, har vi målingen av de prestasjonene som bedriften hadde som mål å oppnå. Ser vi *innover*, har vi de daglige operasjonene og de økonomiske konsekvensene av dem. Dette er hva som tradisjonelt oppfattes som økonomistyring, nemlig ulike beregninger. Vi kan i den forbindelse slå fast at økonomistyring er mer enn tall. Det handler også om organisering, ledelse og kulturbygging.

Selv om styrets behov er en separat retning i kompasset over, fremgår det at de ulike retninger henger sammen. Rapporter og analyser til styret vil i mange tilfeller sammenfalle med hva som utføres i de øvrige retninger. Den eneste oppgaven et styre *må* utføre, er å behandle bedriftens regnskap; det er lovpålagt. Dette innebærer at hver og en går god for at regnskapet gir et rettvisende bilde av virksomheten. For å understreke viktigheten må årsregnskapet signeres av styremedlemmene og daglig leder. Deretter legges årsregnskapet frem for selskapets generalforsamling, som vedtar bedriftens offisielle regnskap. Styret er dermed ansvarlig både overfor lovverket og generalforsamlingen. Én ting er hvordan tall presenteres, en annen sak er hvilke forutsetninger tallene er utarbeidet på basis av. Skal styrets behov

bli tilfredsstilt, er det dermed ikke tilstrekkelig å presentere et regnskap; premissene som ligger til grunn, må også tydeliggjøres. Kapittel 2 gir derfor en innføring i regnskapsforståelse, mens deler av kapittel 7 viser hvordan regnskapet videre kan analyseres.

Styret skal fatte økonomiske beslutninger av både kortsiktig og langsiktig karakter. Styret blir gjerne forelagt analyser som benyttes til å se innover i bedriften. Derfor handler kapittel 3 om fundamentet for bedriftsøkonomien, mens kapittel 5 og 6 anvender denne kunnskapen i de ulike beslutningssituasjonene styret må forholde seg til. Hensikten er også her at styret skal kunne føre en meningsfull diskusjon med ledelsen om de forutsetningene som ligger til grunn for analyser og konklusjoner.

Styret skal som nevnt være premissgiver for bedriftens utvikling, og bidrar derfor til styringen som skal påvirke bedriftens videre utvikling. Styret må forstå konsekvensene av virkemidlene det selv eller ledelsen innfører. I kapittel 7 og i deler av kapittel 4 diskuteres ulike virkemidler som ofte benyttes for å styre atferd, det vil si hvordan ledelsen kan bidra til at medarbeiderne opptrer i tråd med bedriftens mål.

Måling av prestasjoner henger sammen med hvor bedriften ønsker å være i fremtiden. Kapittel 7 handler derfor om måling av prestasjoner.

Ved å behandle alle disse områdene bidrar boken til å skape et helhetlig bilde av økonomistyring, og setter styret i stand til forstå de økonomiske konsekvensene av de mange små og store beslutninger det fatter.

1.2 Hva bedriftsøkonomi er

Ordet økonomi stammer fra gresk og er satt sammen av ordene *oikos* (husholdning) og suffikset *-nomi* (kunnskap eller herredømme). Kunnskap om, eller herredømme over, husholdningen betyr dermed forvaltning av husholdningens ressurser. Bedriftsøkonomi handler dermed om å forvalte bedriftens ressurser. Bedriften har tre hovedgrupper av ressurser: mennesker, kapital og kompetanse.

Mennesker er bedriftens medarbeidere og styre. Kapital er bedriftens eiendeler, som starter med kontanter, som deretter investeres i ulike typer

produksjonsutstyr, som maskiner, PC-er osv. Kompetanse er bedriftens kunnskap om og evne til å organisere arbeidsprosesser på en hensiktsmessig måte og dens forståelse av hva kundene opplever som unikt ved bedriftens produkter. Kompetansen er det som gjør at bedriften anvender mennesker og kapital på en fornuftig måte. Det vil være knapphet på de aller fleste ressurser. Dette er grunnen til at bedriften holder på med økonomistyring; for å forvalte de knappe ressursene den har til rådighet.

Det generelle utgangspunktet for bedriftsøkonomien er at kapitalen som eierne har skutt inn i bedriften, skal få størst mulig verdi. Dette innebærer at et av bedriftens grunnleggende mål er å generere størst mulig overskudd. Mange bedrifter ser likevel på verdiskaping som noe mer enn å skape et størst mulig økonomisk resultat. De setter da gjerne som mål ikke størst mulig resultat, men et tilfredsstillende resultat. Dette resultatet behøver ikke følge kalenderåret, men kan gjerne være et gjennomsnitt for flere år sett under ett. Verdiskaping i vid forstand handler om å redusere på kravet til størst mulig økonomisk resultat for bedriften ved å betrakte bedriften med øvrige interessenters øyne. Øvrige interessenter er eksempelvis ansatte, fagforeninger, banker, kunder, leverandører, bransjeorganisasjoner og offentlige myndigheter. For eksempel kan bedriften velge ikke bare å følge lover og regler, men også oppfylle definerte etiske standarder, samt minimere belastningen på naturressursene, selv om dette innebærer et selvpålagt høyere kostnadsnivå enn nødvendig.

Bedriftsøkonomien måler både absolutt og relativ avkastning. Absolutt avkastning kan vi regne ut ved å se på differansen mellom hva som settes inn av ressurser, og hvilke inntekter disse ressursene gir. Vi ser på hvor mye bedriften skaper av verdier for en gitt periode (bedriftens resultat). I økonomisk forstand er forbruk av ressursene kostnader:

Resultat = inntekter – kostnader

Hvis inntektene overstiger kostnadene, er det verdiskaping i bedriftsøkonomisk forstand. Den relative avkastningen får vi ved å se på resultatet

i lys av hvilke ressurser vi har brukt i den aktuelle perioden. Vi får da en prosentvis avkastning som kalles lønnsomhet:

» Lønnsomhet = resultat / ressurser

Relativ avkastning er mer hensiktsmessig enn absolutt avkastning til å vurdere hvor god en prestasjon er. Tall målt i prosent blir en form for fellesnevner ved at størrelsesforskjeller utlignes. Samtidig vil det ikke være et enkelt måltall som er universelt anvendbart. I kapittel 7 går vi derfor fra denne generelle sammenhengen til mer spesifikke måltall.

Når vi skal måle ressursbruk, er begrepet *alternativkostnad* helt sentralt. Vi skal se nærmere på begrepet i kapittel 3, men siden det erfaringsmessig er vanskelig å forstå, introduserer vi det derfor her:

» Alternativkostnad er hva en knapp ressurs er verdt i sin beste alternative anvendelse. Verdien av den knappe ressursen tilsvarer inntektene og kostnadene alternativet ville gitt.

Når ressursene er knappe, innebærer det at bedriften må prioritere mellom ulike alternativer. Alternativkostnaden representerer prislappen på det vi velger bort. Om bedriften velger å investere i el-biler, velger den kanskje samtidig bort å investere i bensindrevne biler og de effektene dette kunne gitt. Om du velger å reise til Oslo i stedet for å reise til Bergen, vil alternativkostnaden for deg være forskjellen i økonomiske utlegg og opplevelsene du kunne hatt i Bergen.

1.3 Styring – å gi retning til

1.3.1 Ledelse – organisering – styring

Styring betyr å gi retning til. Vi kan styre ved å bruke en rekke metoder og teknikker. Styret har ansvaret for å organisere virksomheten på en forsvarlig

måte, fastsette retningslinjer for virksomheten og påse at virksomheten er gjenstand for betryggende kontroll. Flere virkemidler betyr imidlertid ikke automatisk at styringen blir bedre. Styret må også være bevisst rollefordelingen mellom styret og ledelsen. Som nevnt helt innledningsvis, skal alle analyser og informasjon som prinsipp bidra til at bedriften – både styret og ledelsen – tar bedre beslutninger enn om det ikke hadde hatt analysene. Hvordan bedriften organiseres og hvilken organisasjonskultur den ønsker å utvikle, vil også på sine vis være sentrale virkemidler i økonomistyringen. Kundefokus og kostnadsbevissthet kan være uttrykk for kulturen, mens organisasjonsstruktur regulerer hvem som har økonomisk ansvar i bedriften.

Ledelse	Organisering	Styring
– Motivere til handling for å nå aksepterte mål – Utvikle verdier og kultur	– Skape struktur og fordele arbeidsoppgaver	– Gi retning i form av incentiver og analyser

Figur 1.2 Økonomistyring, også ledelse og organisering

1.3.2 Anvendelsesområdene – ulike metoder, ulike formål

Innledningsvis så vi på tre anvendelsesområder for økonomistyringen. Noen verktøy og analyser har som utgangspunkt å rette oppmerksomheten mot viktige områder i bedriften. En kalkyle kan for eksempel si noe om hvilke ressurser som inngår i et produkt og være utgangspunkt for å vurdere hva bedriften skal gjøre selv, eller hva bedriften skal overlate til andre. Andre verktøy skal bidra til å måle prestasjoner. Formålet med prestasjonsmål er å styre atferd som bidrar til at bedriften når sine mål. Om bedriften er ute av kurs økonomisk sett, må den gjøre nye analyser. I siste instans danner analyser og prestasjonsmål grunnlag for beslutninger om korrigerende tiltak.

Et sentralt budskap fra denne boken er at ulike metoder har ulike formål. Det er sjelden slik at «one size fits all». Budsjetter kan ofte ha en rekke motstridende egenskaper. For eksempel bruker noen bedrifter budsjetter

som grunnlag for samarbeid mellom avdelinger samtidig som budsjettet er utgangspunkt for individuelle bonuser. Andre bedrifter bruker budsjettet til å tildele ressurser til ulike avdelinger og prosjekter samtidig som de mener at budsjettet virker som motivasjonsfaktor. Dette vil kunne trekke i ulike retninger: En leder som tildeles mindre ressurser enn for forrige periode, vil ikke nødvendigvis se dette som en spire til økt motivasjon.

1.3.3 Økonomistyringen og hvem som utøver den

Økonomistyring vil foregå på ulike nivåer i bedriften. *Styrets rolle* vil være å utforme prinsipper for økonomistyringen som må være i samsvar med bedriftens strategi: Verktøy, virkemidler og analyser skal bidra til at bedriften kan realisere de veivalgene styret tar i samarbeid med ledelsen. Måling og analyser som ikke har grunnlag i strategien, vil i all hovedsak være bortkastet arbeid. *Mer* styring gir ikke nødvendigvis *bedre* styring. *Ledelsen* har det daglige ansvaret for å sette ut i livet de mål som utformes av styret. Likevel er det slik at det er de medarbeiderne som utfører de daglige små og store handlinger, som til sjuende og sist er de som utøver økonomistyring ved å opptre i tråd med bedriftens mål og planer. Dette betinger at det utøves ledelse som motiverer og skaper forståelse for hvor man ønsker bedriften skal gå. Mange bedrifter har en egen økonomiavdeling. Ofte vil initiativ til analyser og valg av verktøy komme fra denne. Selv om denne avdelingen besitter økonomikompetansen, er oppgaven likevel kun å være en tilrettelegger for styret, ledelsen og medarbeiderne. Satt på spissen utøves økonomistyring av alle andre enn økonomiavdelingen, men den er en viktig premissgiver for når verktøy skal velges og analyser gjennomføres.

Revisor vil også ofte være en viktig partner i økonomistyringen. Revisor velges formelt av bedriftens generalforsamling. Revisor skal være en uavhengig tillitsmann for å ivareta allmennhetens interesser. Han skal etter beste skjønn vurdere om regnskapet representerer bedriftens økonomiske transaksjoner, og herunder vurdere risikoen for at det foreligger feilinformasjon i regnskapet. Dette gjør at mange styrer ikke godkjenner regnskapene før revisor sier seg fornøyd med det avlagte regnskapet. Imidlertid