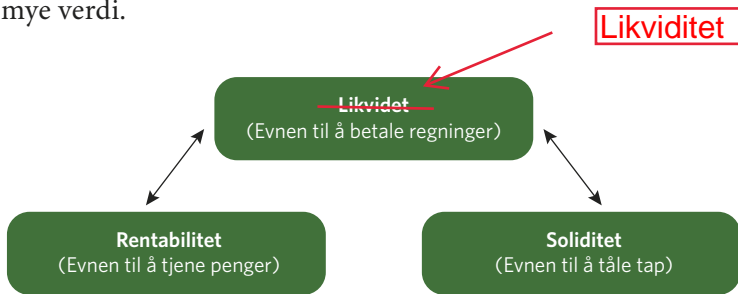


Figur 2.10 illustrerer hvordan utgifter etter riktig periodisering ender opp som kostnader, og hvordan man ender på bedriftens driftsresultat etter riktig periodisering av inntektene. Riktig periodisering av utgifter og varelagervurderinger sørger for at resultatet som til slutt fremkommer i resultatregnskapet gir et så riktig bilde av driften som mulig.

Resten av dette kapitlet er viet til hva vi kan bruke disse regnskaps-tallene til.

## Regnskapsanalysen

Regnskapsanalyse er vurderinger vi foretar av en virksomhets økonomiske tilstand og utvikling på grunnlag av historiske regnskapsdata eller budsjetter. De tre forholdene som belyses gjennom analysen, er vist i figur 2.11 (rentabilitet = lønnsomhet). En god regnskapsanalyse kan tilføre mye verdi.



Figur 2.11 Regnskapsanalysens tre hovedområder

Regnskapet i seg selv har begrenset verdi uten nærmere analyse. En godt gjennomført regnskapsanalyse kan fortelle mange historier, for eksempel hvordan bedriften har *utviklet seg over tid* ved å fokusere på de mest relevante nøkkeltallene, hvordan bedriften har prestert *relativt sett* sammenlignet med konkurrenter ved å innhente informasjon om konkurrentenes regnskaper, eller hvordan bedriften har prestert i forhold til egne mål eller budsjetter. I slutten av dette kapitlet skal vi igjen ta tak i regnskapet til Møller Mobility Group (fra figur 2.4) for å se litt nærmere på hvordan akkurat det regnskapet kan brukes til å fortelle en historie om hvordan det gikk med bedriften i 2020. Merk at nøkkeltallene du regner ut ikke gir mening før de både settes inn i en relevant sammenheng og justeres for

En smule forenklet kan det sies at man i driftsregnskapet i for eksempel en produksjonsbedrift skal finne så korrekt informasjon som mulig om produktkostnader, i handelsbedriften få frem viktige nøkkeltall som bruttofortjeneste (salg minus innkjøpspris), og i en tjenesteytende bedrift for eksempel hva en konsulenttime egentlig koster.

Alle virksomheter trenger god økonomistyring, men graden av behovet bestemmes av virksomhetens kompleksitet og muligheten ledelsen har til å tilpasse bedriften til endrede forutsetninger i omgivelsene. Gjennom ressursstyring, produktivitetsstyring og målstyring oppnås kostnadskontroll, god ressursutnyttelse og tiltak på grunnlag av gode bedriftsøkonomiske analyser som sørger for at bedriften har effektive prosesser og orienterer sin markedsføring mot de mest lønnsomme produktene og kundene. Målstyring handler ikke bare om at bedriften skal gjøre tingene raskest mulig og til lavest mulig kostnad og høyest mulig lønnsomhet, men også om å gjøre det kundene etterspør og det samfunnet rundt bedriften forventer. Ytre effektivitet er knyttet til markedssiden, hvor utfordringen er å styre virksomhetens salg mot lønnsomme produkter og markedssegmenter. Indre effektivitet går ut på at enkelte avdelinger eller funksjoner må skape verdi for «interne kunder» som skal fatte beslutninger.

## Om produktivitet og effektivitet

Effectiveness is the foundation of success - efficiency is a minimum condition for survival after success has been achieved. Efficiency is concerned with doing things right. Effectiveness is doing the right things. - Peter Drucker<sup>50</sup>

Effektivitet

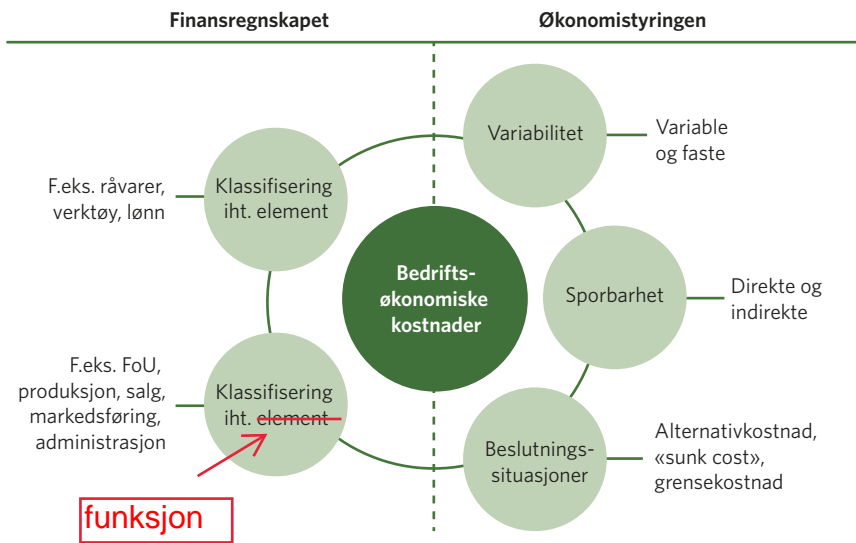
produktivitet

Siden det norske språket mangler dekkende begreper for *efficiency* og *effectiveness*, vil denne sentrale læresetningen kunne oversettes til noe i retning av: «~~Produktivitet~~ er grunnlaget for suksess – ~~effektivitet~~ er en minimumsbetingelse for å overleve etter at suksess er oppnådd. Produktivitet handler om å gjøre ting riktig. Effektivitet er å gjøre de riktige tingene.»

50 Drucker 1977

## Litt om kostnadsteori

Økonomistyring handler i stor grad om kostnadskontroll og kostnadsanalyse. Det finnes mange måter å betrakte kostnader på. Finansregnskapet er opptatt av klassifisering, som primært er styrt av lover og regler. Økonomistyringen er særlig opptatt av beslutningsrelevante kostnader, kostnadens variabilitet og -sporbarhet. Ulike bedriftsøkonomiske kostnader kan systematiseres som vist i figur 3.5.<sup>51</sup>



Figur 3.5 Ulike innfallsvinkler til bedriftsøkonomiske kostnader

Det er **tre beslutningsrelevante kostnadsbegreper som er kritiske for en økonom å forstå:**

- Alternativkostnad
- Sunk cost
- Gjennomsnittskostnad versus grensekostnad

## Alternativkostnad

Alternativkostnaden representerer prisen på knappe ressurser og kan defineres som de potensielle fordelene en person, investor eller bedrift går

51 Man kan også tenke seg en klassifisering iht. ansvarsforhold og tidspunkt.