



— TERJE BERG —

Grunnleggende
**ØKONOMI-
STYRING**

3. UTGAVE

Innholdsoversikt

Kapittel 1	Introduksjon til økonomistyring	19
Kapittel 2	Regnskap	41
Kapittel 3	Nøkkeltallsanalyser	117
Kapittel 4	Kostnadsforståelse	157
Kapittel 5	Kostnadsfordeling	195
Kapittel 6	Kalkyler og kalkulasjon	231
Kapittel 7	Kortsiktige beslutningsproblemer	271
Kapittel 8	Mellomlange beslutningsproblemer - aktivitetsbasert kalkulasjon	331
Kapittel 9	Langsiktige beslutningsproblemer	357
Kapittel 10	Budsjettering	413
Kapittel 11	Avviksanalyse	475
Kapittel 12	Avslutning	523

Innhold

Forord 5

Forord til tredje utgave 6

Kapittel 1. Introduksjon til økonomistyring 19

- 1.1 Hva er økonomistyring? 20
- 1.2 Hva er bedriftsøkonomi? 22
- 1.3 Alternativkostnad 26
- 1.4 Økonomistyringens spørsmål 27
 - 1.4.1 Hvilke metoder for hvilke formål? 27
 - 1.4.2 Hvem utøver økonomistyringen? 28
 - 1.4.3 Hvordan utøves økonomistyringen? 29
 - 1.4.4 Sammenhengen med andre fagområder i utøvelsen 32
 - 1.4.5 Hvorfor økonomistyring? 34
- 1.5 «Moderne» og «tradisjonell» økonomistyring? 35
- 1.6 Økonomistyring - bare for private bedrifter? 36
- 1.7 Disposisjon og veien videre 37
- 1.8 Oppsummering 39
- 1.9 Repetisjonsspørsmål 39

Kapittel 2. Regnskap 41

- 2.1 Hva er regnskap? 42
- 2.2 Hvorfor fører vi regnskap? 42
- 2.3 Ulike innfallsvinkler til regnskap 43
- 2.4 Ulike typer regnskap 45
- 2.5 Finansregnskapets oppbygging 46
 - 2.5.1 Balanseoppstillingen 47
 - 2.5.2 Resultatoppstillingen 55
 - 2.5.3 Kontantstrømoppstillingen 57
- 2.6 Nærmere om resultatregnskapets poster 62
 - 2.6.1 Inndeling etter art 64
 - 2.6.2 Varekostnader 64
 - 2.6.3 Lønnskostnader 66
 - 2.6.4 Andre driftskostnader 67
 - 2.6.5 Avskrivninger 68

2.6.6 Finanskostnader 72

2.6.7 Finansregnskapets inntekter 72

2.7 Grunnleggende regnskapsprinsipper 73

2.8 Hvordan vi fører regnskap - enkel bokføring 75

2.8.1 Kontoplanen 77

2.8.2 Bokføringseksempler 78

2.9 Fra bokføring til regnskapsrapporter 104

2.10 Oppsummering 112

2.11 Repetisjonsspørsmål 113

2.12 Oppgaver 113

Kapittel 3. Nøkkeltallsanalyser 117

- 3.1 Innledning 118
- 3.2 Regnskapsanalyse generelt 121
- 3.3 Korrigerende av regnskapet 121
- 3.4 Nøkkeltallsberegninger basert på regnskapet 123
 - 3.4.1 Innledning til gjennomgående eksempel 124
 - 3.4.2 Analyse av rentabilitet 125
 - 3.4.3 Analyse av likviditet 136
 - 3.4.4 Analyse av soliditet 139
 - 3.4.5 Diverse nøkkeltall 141
 - 3.4.6 Absolutte eller relative måltall? 144
- 3.5 Ikke-finansielle nøkkeltall 145
 - 3.5.1 Bærekraftsmål 145
 - 3.5.2 Balansert målstyring 147
- 3.6 Oppsummering 151
- 3.7 Repetisjonsspørsmål 152
- 3.8 Oppgaver 152

Kapittel 4. Kostnadsforståelse 157

- 4.1 Hva er kostnader? 158
- 4.2 Hvorfor er vi så opptatt av kostnader? 158
- 4.3 Ulike innfallsvinkler til kostnader 158
 - 4.3.1 Kostnader for analyseformål 160

4.3.2	Kostnadene etter elementer	162
4.3.3	Kostnadene etter funksjon	163
4.3.4	Kostnadene etter sporbarhet	164
4.3.5	Kostnadene etter variabilitet	168
4.3.6	Kostnadene etter beslutningssituasjon	178
4.3.7	Kostnadene etter kontrollerbarhet	183
4.3.8	Kostnadene etter tidspunkt	184
4.4	Kostnadsestimering	185
4.4.1	Kvalitative metoder	185
4.4.2	Kvantitative metoder	186
4.5	Oppsummering	191
4.6	Repetisjonsspørsmål	192
4.7	Oppgaver	192
Kapittel 5. Kostnadsfordeling 195		
5.1	Hva er kostnadsfordeling?	196
5.2	Hvorfor fordeler vi kostnader?	197
5.3	Hvordan fordele kostnader til perioder og objekter?	201
5.3.1	Fordeling av kostnader til perioder	203
5.3.2	Fordeling av kostnader til avdelinger	204
5.3.3	Vurderinger ved valg av fordelingsmetoder	209
5.3.4	Fordeling av kostnader til produkter	210
5.3.5	Oppsummerende eksempel - fra avdeling til produkt	215
5.3.6	Fordeling av inntekter når produktene selges som en pakke	217
5.3.7	Fordeling av felleskostnader	221
5.4	Oppsummering	227
5.5	Repetisjonsspørsmål	227
5.6	Oppgaver	228
Kapittel 6. Kalkyler og kalkulasjon 231		
6.1	Introduksjon til prissetting	232
6.2	Hva er kalkyler?	233
6.3	Hvorfor kalkyler?	233
6.4	Hvordan utforme kalkyler	235
6.4.1	Selvkostkalkyler	235
6.4.2	Bidragkalkyler	238
6.4.3	Resultatforskjeller som en følge av enten bidrag eller selvkost	244
6.4.4	Alternativer til bidrag og selvkost	245
6.4.5	Når bør man bruke de ulike kalkyletypene?	245
6.4.6	Inndeling av kalkyler	247
6.5	Hvordan foreta kalkulasjon - eksempler fra ulike bransjer	247
6.5.1	Kalkulasjon i varehandel	247
6.5.2	Kalkulasjon i servering	250
6.5.3	Kalkulasjon ved salg av timer	251
6.5.4	Kalkulasjon for en håndverker	254
6.5.5	Kalkulasjon i produksjonsvirksomheter	256
6.5.6	Kalkulasjon for offentlig tjenesteyter	259
6.6	Hvordan komme frem til elementene i kalkylene - standardkostnader	260
6.7	Livssyklus kalkyler	263
6.8	Oppsummering	265
	Vedlegg: Kalkylebegreper	265
6.9	Repetisjonsspørsmål	266
6.10	Oppgaver	267
Kapittel 7. Kortsiktige beslutningsproblemer 271		
7.1	Innledning	272
7.1.1	En prinsippskisse for beslutningsproblemer	272
7.1.2	Beslutningsrelevante inntekter og kostnader	273
7.2	Kortsiktige beslutninger med ledig kapasitet	276
7.2.1	Spesialordre	278
7.2.2	Produsere selv?	280
7.2.3	Fortsatt drift	282
7.2.4	Effekt av markeds kampanje	283
7.2.5	Når går vi i null? Nullpunksanalyser	284
7.2.6	Felleskostnader og beslutninger	292
7.3	Kortsiktige beslutninger med full kapasitetsutnyttelse	294
7.3.1	Beslutninger ved én begrensende faktor	296
7.3.2	Beslutninger ved flere begrensende faktorer	298
7.4	Prissetting internt i bedrifter (internprising)	305
7.5	Kortsiktige prisbeslutninger ved ulike markedsformer	309
7.5.1	Litt om ulike markedsformer	309
7.5.2	Prisfølsomhet	310
7.5.3	Markedstilpasning	316
7.6	Oppsummering	321
	Vedlegg: Hvordan beregne resultat?	322
7.7	Repetisjonsspørsmål	324
7.8	Oppgaver	325
Kapittel 8. Mellomlange beslutningsproblemer - aktivitetsbasert kalkulasjon 331		
8.1	Innledning	332
8.2	Trinnene i utviklingen av en aktivitetsbasert kalkyle	336

INNHold

- 8.3 Eksempler ABC 342
 - 8.3.1 Eksempel på produktkalkyle for mikrobryggeri 342
 - 8.3.2 Eksempel på kundekalkyle 344
- 8.4 Tidsdrevet ABC 346
 - 8.4.1 Eksempel på tidsdrevet produktkalkyle 348
- 8.5 Kvalitetskostnader for forbedringer 350
- 8.6 Oppsummering 353
- 8.7 Repetisjonsspørsmål 354
- 8.8 Oppgaver 354

Kapittel 9. Langsiktige beslutningsproblemer 357

- 9.1 Innledning 358
- 9.2 Hva en investering er 358
 - 9.2.1 Typer investeringer 359
 - 9.2.2 Generell fremgangsmåte 360
- 9.3 Budsjettering av kontantstrøm 360
 - 9.3.1 Hva en kontantstrøm er 360
 - 9.3.2 Eksempel Birger Burgers kontantstrøm 362
 - 9.3.3 Beregning av kontantstrøm til egenkapitalen for Birgers Burger AS 368
- 9.4 Beregning av avkastningskrav 369
- 9.5 Beregning av lønnsomhet 372
 - 9.5.1 Tilbakebetalingsmetoden 372
 - 9.5.2 Nåverdimetoden 374
 - 9.5.3 Internrentemetoden 378
- 9.6 Hvilken metode bør vi benytte? 380
- 9.7 Gjensidig utelukkende prosjekter 380
 - 9.7.1 Tilbakebetalingsmetoden, nåverdimetoden og internrentemetoden gir ulike svar 381
 - 9.7.2 Betydningen av avkastningskravet og når innbetalingsoverskuddene kommer 382
 - 9.7.3 Identisk internrente, ulik nåverdi 384
 - 9.7.4 Tvetydig resultat nåverdi og internrente 385
 - 9.7.5 Tvetydig resultat nåverdi og tilbakebetalingsmetoden 385
- 9.8 Hva betyr egentlig nåverdi og internrente? 386
 - 9.8.1 Formuesvekst for en privatperson 386
 - 9.8.2 Formuesvekst for en bedrift 387
 - 9.8.3 Formuesvekst og internrenten 387
- 9.9 Anvendelser av internrentemetoden 388
- 9.10 Følsomhetsanalyse og simuleringer 390
- 9.11 Prosjekter med ulik levetid 393
 - 9.11.1 Annuitetsformelen 395
 - 9.11.2 Eksempel serielån og annuitetslån 395
 - 9.11.3 Eksempel overskuddsannuitet kjede av investeringer 397
 - 9.11.4 Eksempel beregning av årlige kapitalkostnader 398

- 9.12 Hva om det er begrenset tilgang på finansiering? 399
- 9.13 Sammenhengen mellom prosjektets og regnskapets avkastning 401
- 9.14 Målkostnader og målsatte priser 402
 - 9.14.1 Énperiodisk målkostnad 405
 - 9.14.2 Flerperiodisk målkostnad 407
- 9.15 Noen avsluttende kommentarer 409
- 9.16 Oppsummering 409
- 9.17 Repetisjonsspørsmål 409
- 9.18 Oppgaver 410

Kapittel 10. Budsjettering 413

- 10.1 Hva er budsjettering? 414
- 10.2 Hvorfor budsjettering? 416
- 10.3 Situasjonsbestemt budsjettering 419
- 10.4 Prognoser 420
- 10.5 Beyond budgeting 421
- 10.6 Hvordan budsjettere? 422
 - 10.6.1 Innledning til beregningene 425
 - 10.6.2 Grovbudsjettering på årsbasis 427
 - 10.6.3 Grovbudsjettering på årsbasis – handelsbedrift 428
 - 10.6.4 Grovbudsjettering på årsbasis – tjenesteytende bedrift 433
 - 10.6.5 Grovbudsjettering på årsbasis – produksjonsbedrift 440
 - 10.6.6 Kortperiodisk resultatbudsjettering 446
 - 10.6.7 Kortperiodisk likviditetsbudsjettering 454
 - 10.6.8 Kortperiodisk balansebudsjettering 465
- 10.7 Budsjettoppfølging 467
- 10.8 Oppsummering 468
 - Vedlegg: Hvordan finne nødvendig inntekt med ønsket driftsmargin og dekningsgrad 469
- 10.9 Repetisjonsspørsmål 470
- 10.10 Oppgaver 470

Kapittel 11. Avviksanalyse 475

- 11.1 Litt mer om driftsregnskap 476
- 11.2 En prinsippkisse for driftsregnskapet 477
- 11.3 Hva er en standardkostnad? 478
- 11.4 Standardkalkylen og standardregnskapet 478
 - 11.4.1 Standardkalkylen for Berglund Industrier AS 480
 - 11.4.2 Beregning av standardkostnadene for Berglund Industrier AS 481
 - 11.4.3 Standardkostregnskapet for Berglund Industrier AS 483
 - 11.4.4 Avviksanalyse direkte kostnader 487
 - 11.4.5 Avviksanalyse indirekte kostnader – bidragsmetoden 492

11.4.6	Avviksanalyse indirekte kostnader - selvkostmetoden	497
11.4.7	Avviksanalyse inntektene	503
11.4.8	Avstemming av budsjettert og virkelig resultat	506
11.5	Litt mer inntektsanalyse	507
11.5.1	Endring i salget av de ulike produktene	507
11.5.2	Dekomponering av resultatet	509
11.5.3	Hvordan er utviklingen for produktene og markedet?	512
11.6	Normalkalkulasjon og normalkostnadsregnskap	514
11.7	Oppsummering	517
11.8	Repetisjonsspørsmål	517
11.9	Oppgaver	518

Kapittel 12. Avslutning 523

12.1	Litt mer om utøvelsen av økonomistyringen	524
12.1.1	Kunnskaper og ferdigheter	524
12.1.2	Egenskaper	524
12.2	Oppfølging	525
12.2.1	Hva muliggjør oppfølging?	526
12.2.2	Hva bør følges opp?	526
12.2.3	Hvordan bør det følges opp?	527
12.3	De store linjene i boken	528

Referanser 531

Stikkordregister 535

Figuroversikt

- Figur 1.1** Styring 20
- Figur 1.2** Økonomistyringens grunnleggende spørsmål 21
- Figur 1.3.** Bedriften 22
- Figur 1.4** Koordinering av bedriften 24
- Figur 1.5** Økonomiavdelingens roller 29
- Figur 1.6** Styringsløyfen 29
- Figur 1.7** Bedriftsøkonomi - en mosaikk av fagområder 33
- Figur 1.8** Økonomistyringens virkemidler 34
- Figur 1.9** Et kompass for økonomistyring 38
- Figur 2.1** Essensen ved de tre hovedregnskapene 46
- Figur 2.2** Regnskapsføring 47
- Figur 2.3** Fordeling av verdiskapningen 57
- Figur 2.4** Sammenhengen mellom regnskapsrapportene 61
- Figur 2.5** Tidslinje 62
- Figur 2.6** Sammenligning av årlige avskrivninger 72
- Figur 2.7** T-konto 76
- Figur 2.8** Fortegnskonto 76
- Figur 3.1** Klassifisering av nøkkeltallsmodeller 120
- Figur 3.2** Regnskapsanalysens hovedområder 123
- Figur 3.3** DuPont-modellen 133
- Figur 3.4** Brekkstangeeffekten 135
- Figur 3.5** FN's bærekraftsmål 146
- Figur 3.6** Generell modell for balansert målstyring 148
- Figur 3.7** Målekort 149
- Figur 4.1** Kostnadsoversikt 159
- Figur 4.2** Ulike innfallsvinkler til bedriftsøkonomiske kostnader 161
- Figur 4.3** Ulike innfallsvinkler til kostnadsobjekter 162
- Figur 4.4** Kostnadenes sporbarhet 165
- Figur 4.5** Illustrasjon av direkte og indirekte kostnader 167
- Figur 4.6** Totale variable kostnader, variable kostnader (VK) 169
- Figur 4.7** Variable kostnader per enhet, variable enhetskostnader (VEK) 169
- Figur 4.8** Faste kostnader (FK) 170
- Figur 4.9** Faste enhetskostnader (FEK) 171
- Figur 4.10** Totale kostnader (TK) 172
- Figur 4.11** Totale enhetskostnader (TEK) 172
- Figur 4.12** Totale sprangvis, faste kostnader 174
- Figur 4.13** Sprangvis, faste kostnader per enhet 174
- Figur 4.14** Den teoretiske kostnadskurven 176
- Figur 4.15** Kostnadsstruktur 177
- Figur 4.16** Beslutningstre - sunk cost 182
- Figur 4.17** Virkelige og estimerte kostnader ved høy/lav-metoden 189
- Figur 4.18** Virkelige og estimerte kostnader ved minste kvadraters metode 190
- Figur 5.1** Kostnadsfordeling 196
- Figur 5.2** Overordnet skisse kostnadsfordeling til perioder 202
- Figur 5.3** Overordnet skisse kostnadsfordeling til objekter 202
- Figur 5.4** Prinsippskisse felleskostnader illustrert med et slakt 222
- Figur 6.1** Kaffe og kaker (men også direkte og indirekte kostnader) 236
- Figur 6.2** Sammenhengen mellom pris og fortjenesteprosent 237
- Figur 6.3** Oppskåret brød i frysepose 239
- Figur 6.4** Sammenhengen mellom pris og dekningsgrad 241
- Figur 6.5** Produkters livsløp 246
- Figur 7.1** Prinsippskisse beslutningsproblemer 273
- Figur 7.2** Nullpunktsdiagram 288
- Figur 7.3** Maksimal produksjon én begrensende faktor 295
- Figur 7.4** Produksjonsmulighetsområde 301
- Figur 7.5** På vei mot optimal produkt-kombinasjon 302
- Figur 7.6** Optimal produktkombinasjon 303
- Figur 7.7** Prisfølsomhet 311
- Figur 7.8** Marginalinntekt og marginalkostnad 317
- Figur 7.9** Optimal markedstilpasning - monopol 319
- Figur 7.10** Optimal markedstilpasning - monopol og frikonkurranse 320

Figur 8.1	Potensialet med aktivitetsbaserte kalkyler	333	Figur 9.9	Stjernediagram	392
Figur 8.2	Aktivitetshierarki	334	Figur 9.10	Prosessen for målkostnadsanalyse	403
Figur 8.3	Overordnet skisse kostnadsfordeling til objekter ved ABC	335	Figur 10.1	Situasjonsbestemt budsjettering	419
Figur 8.4	De totale kostnadene	343	Figur 10.2	Faser i budsjettarbeidet	423
Figur 8.5	Erfaringslærings sirkelen	351	Figur 10.3	Budsjettet utarbeides	423
Figur 8.6	Demings kvalitets sirkel	351	Figur 10.4	Oppbygging av kapitalbehov	455
Figur 9.1	Fremgangsmåte investeringsanalyse	360	Figur 11.1	Prinsippskisse for driftsregnskap	477
Figur 9.2	Sluttverdi	375	Figur 11.2	Prinsippskisse for avviksanalyse	486
Figur 9.3	Renten og tidshorisontens betydning for sluttverdien	375	Figur 11.3	Prinsippskisse for avviksanalyse når bidragsmetoden brukes	487
Figur 9.4	Nåverdi	376	Figur 11.4	Prinsippskisse for avviksanalyse når selvkostmetoden brukes	487
Figur 9.5	Nåverdi Birgers Burger AS	376	Figur 11.5	Prinsippskisse for avviksanalyse av indirekte kostnader ved bidragsmetoden	492
Figur 9.6	Rente og tidshorisontens betydning for sluttverdien	377	Figur 11.6	Prinsippskisse for avviksanalyse av indirekte kostnader ved selvkostmetoden	499
Figur 9.7	Nåverdiprofil	379	Figur 12.1	Økonomens roller	524
Figur 9.8	Nåverdiprofiler gjensidig utelukkende prosjekter	383			

Tabelloversikt

Tabell 2.1	Bokføringsprinsipper	44	Tabell 4.4	Kostnader ved ulike aktivitetsnivåer - variable kostnader	168
Tabell 2.2	Karakteristika ved ulike typer regnskap	45	Tabell 4.5	Kostnader ved ulike aktivitetsnivåer - faste kostnader	170
Tabell 2.3	Regnskapsrapporter	46	Tabell 4.6	Kostnader ved ulike aktivitetsnivåer - faste og variable kostnader	171
Tabell 2.4	Balansen	48	Tabell 4.7	Sprangvis faste kostnader ved ulike aktivitetsnivåer	173
Tabell 2.5	Eksempel balanserapport (alle tall i tusen kroner)	53	Tabell 4.8	Beslutningsrelevante kostnader	178
Tabell 2.6	Brages eiendeler og gjeld	54	Tabell 4.9	Kostnader for analyseformål oppsummert	184
Tabell 2.7	Balansen til Brage	54	Tabell 4.10	Aktivitetsnivå og total kostnader	188
Tabell 2.8	Resultatregnskapet	56	Tabell 4.11	Regresjonsstatistikk	190
Tabell 2.9	Kontantstrømanalyse indirekte modell	58	Tabell 5.1	Eksempel på kostnadssteder og ressursgrupper	203
Tabell 2.10	Inntekter og kostnader med beslektede begreper	64	Tabell 5.2	Ressursbruk støttetjenester trinnsvis metode	204
Tabell 2.11	Lineære avskrivninger	69	Tabell 5.3	Fordelingsnøkkel støttetjenester direkte metode	205
Tabell 2.12	Saldoavskrivninger	70	Tabell 5.4	Fordeling indirekte kostnader direkte metode	205
Tabell 2.13	Forventet kjørelengde per år	70	Tabell 5.5	Fordelingsnøkkel støttetjenester trinnsvis fordeling	206
Tabell 2.14	Variable avskrivninger	71	Tabell 5.6	Fordeling indirekte kostnader trinnsvis metode	206
Tabell 2.15	Struktur Norsk standard kontoplan	77	Tabell 5.7	Valg av prinsipp fordeling kostnader trinnsvis metode	206
Tabell 2.16	Kontroll bokføring	78	Tabell 5.8	Fordeling indirekte kostnader gjensidig metode	208
Tabell 2.17	Ulike varianter av inntekter og kostnader	103	Tabell 5.9	Sammenligning av kostnadsfordeling	208
Tabell 2.18	Virkninger på balanseligningen	105	Tabell 5.10	Eksempler aktivitetsmål ved fordeling til avdelinger	208
Tabell 2.19	Bokføringen med debet og kredit	108	Tabell 5.11	Ekvivalenstill	212
Tabell 2.20	Resultatrapport for Bedriften AS	110	Tabell 5.12	Ekvivalent produksjonsmengde	213
Tabell 2.21	Balanserapport for Bedriften AS	110	Tabell 5.13	Fordelte kostnader ekvivalensmetoden	213
Tabell 2.22	Kontantstrømrappport for Bedriften AS	111	Tabell 5.14	Materialforbruk per bukse	214
Tabell 3.1	Resultat siste år (alle tall i tusen kroner)	125	Tabell 5.15	Tilleggssatser per bukse basert på tilleggs kalkulasjon	214
Tabell 3.2	Balanse to siste år	129	Tabell 5.16	Sammenligning indirekte kostnader per enhet	215
Tabell 3.3	Alternative TKR og G/EK	135	Tabell 5.17	Kostnader per ressursgruppe	216
Tabell 3.4	Kontantstrøm fra driften	143			
Tabell 3.5	TKR og residualresultat - konsistens?	144			
Tabell 3.6	Mål og eksempel på nøkkeltall	147			
Tabell 3.7	Eksempler på balanserte nøkkeltall	150			
Tabell 3.8	Eksempel på målekort for kundeperspektivet	151			
Tabell 4.1	Kostnadene fordelt etter element - tilfeldig valgte beløp	163			
Tabell 4.2	Kostnadene etter funksjon*	163			
Tabell 4.3	Kostnadene fordelt etter funksjon - tilfeldig valgte beløp	164			

Tabell 5.18	Salgspriser individuelt og ulike pakker	218	Tabell 6.13	Kalkyle varehandel (2)	250
Tabell 5.19	Fordeling av inntekt basert på autonome modeller	219	Tabell 6.14	Selvkostkalkyle kafé	251
Tabell 5.20	Fordeling av inntekt basert på primær-sekundær-modeller	219	Tabell 6.15	Kalkyle timebaserte tjenester	252
Tabell 5.21	Inntekten fordeles ikke til alle produktene	220	Tabell 6.16	Fakturerbare timer per år	253
Tabell 5.22	Fordeling av inntekt basert på Shapley value	220	Tabell 6.17	Pristilbud håndverker (1)	255
Tabell 5.23	Fordeling av inntekt basert på vektet Shapley value	221	Tabell 6.18	Pristilbud håndverker (2)	256
Tabell 5.24	Oppsummering av inntektsfordeling	221	Tabell 6.19	Kalkyle bukseprodusent	257
Tabell 5.25	Mengde, salgspris og kostnader	223	Tabell 6.20	Kalkyle ordre	258
Tabell 5.26	Fordelte felleskostnader basert på salgsverdi	224	Tabell 6.21	Forventet salg og kostnader	264
Tabell 5.27	Fordelte felleskostnader basert på vekt	224	Tabell 6.22	Livsløpsanalyse	264
Tabell 5.28	Særintekter, særkostnader og fordelte felleskostnader	225	Tabell 7.1	Ulike beslutningssituasjoner	272
Tabell 5.29	Totale produksjonskostnader og fordelte felleskostnader	226	Tabell 7.2.	Generelt oppsett for kortsiktige beslutningsproblemer	274
Tabell 5.30	Sammenligning av fordelte felleskostnader	227	Tabell 7.3	Forutsetninger nullpunktsanalyser	285
Tabell 6.1	Selvkostkalkyle for kafé	235	Tabell 7.4	Eksempel nullpunkt to produkter	290
Tabell 6.2	Fortjeneste	236	Tabell 7.5	Regnskapsutdrag Retro AS	291
Tabell 6.3	Fortjeneste og fortjenesteprosent	237	Tabell 7.6	Nullpunktsomsetning mv. Retro AS	292
Tabell 6.4	Bidragkalkyle	239	Tabell 7.7	Inntekter og kostnader for den totale produksjonen før ordreforespørsel	292
Tabell 6.5	Dekningsbidrag og overgangen til resultat	240	Tabell 7.8	Beslutningsrelevante kostnader 600 enheter B	293
Tabell 6.6	Dekningsbidrag og dekningsgrad	241	Tabell 7.9	Nødvendig pris Produkt A	293
Tabell 6.7	Sammenligning bidrag og selvkost varebeholdninger	244	Tabell 7.10	Data om bukser og jakker	294
Tabell 6.8	Sammenligning bidrags- og selvkostmetodens innvirkning på resultatet	244	Tabell 7.11	Enda mer data om bukser og jakker	298
Tabell 6.9	Sammenligning av resultateffekten over flere perioder	245	Tabell 7.12	Beregning av kapasitetslinjer	300
Tabell 6.10	Klassifisering av kalkyler	247	Tabell 7.13	Produktkombinasjon og dekningsbidrag	303
Tabell 6.11	Sammenligning avanse og bruttofortjeneste	249	Tabell 7.14	Ulike markedsformer	310
Tabell 6.12	Kalkyle varehandel (1)	249	Tabell 7.15	Sammenhengen elastisitet, dekningsbidrag og lønnsomhet	315
			Tabell 7.16	Solgt mengde, kostnader og inntekter	318
			Tabell 8.1	Eksempler på aktiviteter og prosesser	334
			Tabell 8.2	Eksempler på kostnadsdrivere	336
			Tabell 8.3	Hvilken kapasitet?	339
			Tabell 8.4	Kostnader fordelt på aktivitet	342
			Tabell 8.5	Totale kostnader fordelt på produkt	343
			Tabell 8.6	Kostnader fordelt på aktivitet	344
			Tabell 8.7	Indirekte kundekostnader fordelt på aktivitet	344

Tabell 8.8	Forbruk av kostnadsdrivere per kunde	345	Tabell 9.21	Kontantstrøm	387
Tabell 8.9	Beregning av aktivitetssatser	345	Tabell 9.22	Formuesvekst – fra sluttverdi og tilbake til nåverdi	387
Tabell 8.10	Fordeling av kostnader per kunde	345	Tabell 9.23	Gjensidig utelukkende finansieringsprosjekter – benytte kontantrabatt?	389
Tabell 8.11	Beregning av kundelønnsomhet	346	Tabell 9.24	Gjensidig utelukkende finansieringsprosjekter – avbetalingskjøp	390
Tabell 8.12	Fremgangsmåte utvikling av TDABC-modell	347	Tabell 9.25	Effektiv rente Boligsparing for Ungdom (BSU)	391
Tabell 8.13	Kostnader og praktisk kapasitet per ressursgruppe	349	Tabell 9.26	Endring av forutsetninger – simuleringer	392
Tabell 8.14	Inndata ordre	349	Tabell 9.27	Prosjekter med ulik levetid (1)	393
Tabell 8.15	Kvalitetskostnader – kategorier og eksempler	352	Tabell 9.28	Prosjekter med ulik levetid (2)	394
Tabell 4.13	Kvalitetskostnader for bukseprodusent	353	Tabell 9.29	Renter og avdrag serielån	396
Tabell 9.1	Typer investeringer	360	Tabell 9.30	Renter og avdrag annuitetslån	396
Tabell 9.2	Generell kontantstrøm	361	Tabell 9.31	Nåverdi prosjekter med ulik levetid	397
Tabell 9.3	Hvilken kontantstrøm og lønnsomhet?	362	Tabell 9.32	Overskuddsannuitet	398
Tabell 9.4	Resultat av direkte betalbare poster	363	Tabell 9.33	Prosjektbeskrivelser	400
Tabell 9.5	Resultat inkl. avskrivninger	364	Tabell 9.34	Nåverdiindeks	400
Tabell 9.6	Resultat inkl. alternativkostnad	365	Tabell 9.35	Valgte prosjekter basert på nåverdiindeks – delbare prosjekter	400
Tabell 9.7	Skatteberegning	365	Tabell 9.36	Ulike resultatmål for regnskap og prosjekter	401
Tabell 9.8	Beregning av endring i arbeidskapital	366	Tabell 9.37	Investeringens kontantstrøm til totalkapitalen før skatt	401
Tabell 9.9	Nominell kontantstrøm til totalkapitalen for prosjektet for ny avdeling av Birgers Burger AS	367	Tabell 9.38	Investeringens regnskapsmessige lønnsomhet før renter og skatt	402
Tabell 9.10	Prosjektets renter og avdrag	368	Tabell 9.39	Investeringens kontantstrøm til egenkapitalen etter skatt	402
Tabell 9.11	Kontantstrøm til egenkapitalen etter skatt	368	Tabell 9.40	Investeringens regnskapsmessige lønnsomhet etter skatt	402
Tabell 9.12	Inndata nåverdiprofil	379	Tabell 9.41	Regnskapsdata	406
Tabell 9.13	Tre gjensidig utelukkende prosjekter	381	Tabell 9.42	Kontantstrøm	407
Tabell 9.14	Lønnsomheten basert på tre ulike metoder	382	Tabell 9.43	Kontantstrøm etter beregning av annuitet	408
Tabell 9.15	Betydningen av når kontantstrømmen oppstår	382	Tabell 10.1	Ulike budsjetter	415
Tabell 9.16	Inndata gjensidig utelukkende nåverdiprofiler	383	Tabell 10.2	Ofte angitte formål med budsjettering	418
Tabell 9.17	Skalaforskjeller	384	Tabell 10.3	Budsjetter og formål	426
Tabell 9.18	Hvorfor velge nåverdimetoden (1)	385			
Tabell 9.19	Hvorfor velge nåverdimetoden (2)	386			
Tabell 9.20	Hva nåverdi egentlig betyr (1)	386			

Tabell 10.4	Budsjettert resultat Handelsbedriften AS	428	Tabell 10.30	Lønnsutbetalingsbudsjett	459
Tabell 10.5	Periodisering av salget Handelsbedriften AS	429	Tabell 10.31	Budsjett utbetaling øvrige driftskostnader	459
Tabell 10.6	Budsjettert balanse Handelsbedriften AS	431	Tabell 10.32	Budsjett utbetaling merverdiavgift	460
Tabell 10.7	Budsjettert likviditet Handelsbedriften AS	433	Tabell 10.33	Likviditetsbudsjett for driften	460
Tabell 10.8	Prisliste tjenester Konsulentbedriften AS	434	Tabell 10.34	Budsjett for renter og avdrag	462
Tabell 10.9	Planlagt salg av timer	434	Tabell 10.35	Budsjettert endring i likviditet	462
Tabell 10.10	Lønnskostnader	434	Tabell 10.36	Fra inngående til utgående balanse bank	462
Tabell 10.11	Budsjettert resultat Konsulentbedriften AS	435	Tabell 10.37	Budsjetterte renteinntekter og -kostnader	463
Tabell 10.12	Budsjettert balanse Konsulentbedriften AS	436	Tabell 10.38	Likviditetsbudsjett - direkte modell	463
Tabell 10.13	Budsjettert likviditet for Konsulentbedriften AS	438	Tabell 10.39	Likviditetsbudsjett - indirekte modell	464
Tabell 10.14	Bidragskalkyler som budsjettgrunnlag	440	Tabell 10.40	Inngående balanse 31.12. og budsjettert balanse 31.03.	466
Tabell 10.15	Planlagt volum kommende år	441	Tabell 10.41	Finansregnskap vs. statisk budsjett	467
Tabell 10.16	Budsjettert resultat for Produksjonsbedriften	442	Tabell 10.42	Driftsregnskap vs. fleksibelt budsjett	468
Tabell 10.17	Budsjettert balanse Produksjonsbedriften AS	444	Tabell 11.1	Standardkalkyle for Jacobsen & Svart AS	478
Tabell 10.18	Budsjettert likviditet Produksjonsbedriften AS	444	Tabell 11.2	Standardkalkyle basert på bidragsmetoden	480
Tabell 10.19	Salgsbudsjett	449	Tabell 11.3	Driftsregnskap etter bidragsmetoden for første periode - basert på standardkalkulasjon	483
Tabell 10.20	Varekostnadsbudsjett - innkjøpte varer for salg	449	Tabell 11.4	Resultateffekt beholdningsendringer	486
Tabell 10.21	Varekostnadsbudsjett - egenproduserte varer	450	Tabell 11.5	Materialavvik	489
Tabell 10.22	Personalkostnadsbudsjett	452	Tabell 11.6	Lønnsavvik	491
Tabell 10.23	Budsjett øvrige driftskostnader	452	Tabell 11.7	Totalavvik indirekte variable kostnader materialavdelingen	494
Tabell 10.24	Resultatbudsjett	454	Tabell 11.8	Totalavvik indirekte variable kostnader tilvirkningsavdelingen	495
Tabell 10.25	Ulikheter resultat og likviditet	455	Tabell 11.9	Totale avvik kostnader	496
Tabell 10.26	Salgsinnbetalingsbudsjett	457	Tabell 11.10	Standardkalkyle basert på selvkostmetoden	497
Tabell 10.27	Detaljert fordeling av salgsinnbetalingene	457	Tabell 11.11	Resultatforskjeller som følge av kalkylemetode	498
Tabell 10.28	Varekjøpsbudsjett	458	Tabell 11.12	Driftsregnskap etter selvkostmetoden for første periode - basert på standardkalkulasjon	498
Tabell 10.29	Detaljert fordeling av utbetalinger for varekjøp	458	Tabell 11.13	Totalavvik indirekte faste kostnader materialavdelingen	501

TABELLOVERSIKT

Tabell 11.14	Totalavvik indirekte faste kostnader tilvirkningsavdelingen	502	Tabell 11.21	Driftsresultat for de to siste årene	509
Tabell 11.15	Totalavvik indirekte faste kostnader salgs- og administrasjonsavdelingen	503	Tabell 11.22	Diverse opplysninger	509
Tabell 11.16	Totalavvik inntektene ved bidragsmetoden	504	Tabell 11.23	Hvor kommer inntektene fra?	513
Tabell 11.17	Totalavvik inntektene ved selvkostmetoden	505	Tabell 11.24	Inntektene fordelt på nysalg og gjensalg	513
Tabell 11.18	Avstemming av budsjettet og virkelig resultat basert på bidragsmetoden	506	Tabell 11.25	Forkalkyle basert på bidragsmetoden	515
Tabell 11.19	Avstemming av budsjettet og virkelig resultat basert på selvkostmetoden	506	Tabell 11.26	Etterkalkyle basert på bidragsmetoden	516
Tabell 11.20	Budsjettet og virkelig dekningsbidrag og volum	507	Tabell 11.27	Sammenligning for- og etterkalkyle basert på bidragsmetoden	516
			Tabell 12.1	Eksempel på kontostreng	526
			Tabell 12.2	Hvilken lønnsomhet?	528
			Tabell 12.3	Sentrale handlingsregler	528
			Tabell 12.4	Hvilken verdiskapning?	529