



Emnekode : BE-318
 Kandidatnr. : 1272
 Dato : 12.05.2015
 Ark nr. : 1 av 16

1 a Budsjett for utbetaling til leverandører

Leverandørgjeld pr 31/12/13: 2400000

Kredittid: 1 mnd

	JAN	FEBR	MARS	Utgaende lew. gjeld
Inngående leverandørgjeld	$2400000 \cdot 0,6 = 1440.000$	$2400000 \cdot 0,4 = 960.000$		
Varekjøp i januar		$1750.2250 = 3937.500$		
Varekjøp i februar			$1320.2250 = 2970.000$ - 60.000	
Varekjøp i mars				$1750.2250 = 3937.500$
	1440.000	4897.500	2910.000	3937.500

Jeg fortsetter at antall produserte enheter
tilsvører antall enheter innkjøpt.

Unntak:

I februar skal råvarelageret reduseres med
60.000 kr. Det betyr at bedriften kan kjøpe inn
fere enheter av direkte materiale, for å nå
produksjonsmålet. Jeg trekker derfor 60.000 i
fra på varekjøpet i februar, slik at utbetalingen
i mars blir 60.000 lavere.

~~Dette stemmer overens med "formelen"~~

~~Varekjøp = Varekostnad -~~



Emnekode : BE-318
 Kandidatnr. : 1272
 Dato : 12.05.2015
 Ark nr. : 2 av 16

b Budsjett for innbetaling fra kunder
 kunder, per 1 mnd.

Omsetning i desember: 2300.000

Derav 300.000 til en kunde med 1,5 mnd
 betalingstid (kjøpt 20 desember)

→ Dette blir dermed innbetalt 45 dager
 etter 20 desember, altså i februar.

	JAN	FEBR	MARS	UTGÅENDE Kundefordr.
Inngående Kundefordring	2000000	300.000		
Varesalg i januar		$6000 \cdot 1500 =$ 9000.000		
Varesalg i februar			181876800 = $6500 \cdot 1315 =$ 8547.500	
Varesalg i mars				$5500 \cdot 1565$ 8607.500
	2000.000	9300.000	8547.500	8607.500

c Ved utregning av direkte lønnsutbetalinger og
 betalinger av ^{varigbet} tilv.kost, legger jeg antallet produserte
 enheter til grunn.

Avskrivninger er ikke betalbare Disse må dermed
 trekkes fra. Ettersom de tilsvarer 10% av faste
 tilv.kostn. er 90% betalbare. Budsjettets jevnt utøver året
 Det betyr faste betalbare tilv.kostm per måned:

$$16.000 \cdot (720 \cdot 0,9) / 12 = 864.000$$

$$\text{Sølg \& adm: } 16000 \cdot 900 / 12 = 1.200.000$$

} ettersom det
 fordeles jevnt



Emnekode : BE-318
 Kandidatnr. : 1272
 Dato : 12.05.2015
 Ark nr. : 3 av 16

(c) Likviditetsbudsjett

	JAN	FEBR	MARS	første KVARTAL
Innbetalinger				
Kunder	2000000	9300000	8547.500	19847500
Utbetalinger				
Leverandører	1440.000	4897500	2910.000	9247500
Skyldig kom	75.000			75.000
Direkte kom	2362.500	1782.000	2362.500	6507.000
Ind. var. tilv.kostn	315.000	237.600	315.000	867.600
Ind. faste tilv.kostn	864.000	864.000	864.000	2592.000
faste ind. salg.kadm	1200.000	1200.000	1200.000	3600.000
Annen kort.gjeld	300.000	100.000		400.000
Rente og avdrag		120.000		120.000
* Renter		30.000		30.000
Forskudd investering			250.000	250.000
Sum utbet.	6.556.500	9.231.100	7.901.500	23689.100
Innbet.-utbet	-4.556.500	68.900	646.000	-3841.600
IB				
IB lukreservere	5000.000	443.500	646.000	(5000.000)
UB - " - "	443.500	512400	1.158.400	(1158.400)

↑
 likviditetsreserven er ^{opp til} limiten på kassekreditten.

* Tolker oppgaveteksten dithen at rentene betales i februar, selv om noen "høre" til mars også.

Kort kommentar: Det har vært en negativ likviditetsutvikling i perioden, og januar er spesielt hard uten den positive saldoen på kassekreditten hadde det blitt overbrett.



2 a Strategikart & kausalstruktur

I et strategiarbeid kan man dele opp strategien, i en kausalstruktur. Det betyr at man fører opp sammenhengen i årsak-virkning. Et eksempel kan være at bedre kvalitet på varene fører til mer tilfredse kunder. Dette kan i tillegg føre til mer lojale kunder. Dette vil selvsagt påvirke lønnsomheten positivt.

~~Balansert målstyring~~

Et strategikart viser disse sammenhengene, ofte fordelt i fire perspektiv, som er sentralt i balansert målstyring.

Av interne perspektiv har man læring og vekst, ~~samt blant annet inkluderer man~~ samt interne prosesser. Av eksterne perspektiv finner man kundeperspektivet og det finansielle perspektivet. Disse henger logisk sammen, på den måten at hvis noe skjer i et perspektiv vil dette få ringvirkninger i andre perspektiv. Det var dette jeg illustrerte ovenfor.

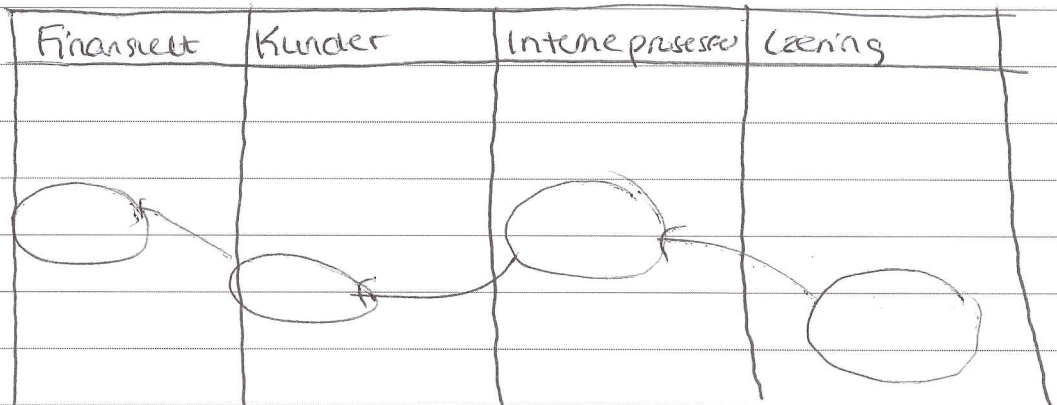
Det kan være verdt å merke seg at et av poengene med balansert målstyring er å balansere det finansielle og det ikke-finansielle, samt det på lang sikt med det på kort sikt. Det er det som ligger bak de fire perspektivene, foreslått av Kaplan og Norton. Dette er altså ~~et~~ et verktøy for strategiimplementering.

De fire perspektivene skaper en viss ramme for strategikartet. ~~I tillegg ligger to strategikartet~~



Emnekode : BE-318
 Kandidatnr. : 1272
 Dato : 12.05.2015
 Ark nr. : 5 av 16

~~Kritiske suksessfaktorer og styringsparametere~~
~~sammen~~. Det har jeg forsøkt illustrert i
 en "mal" for strategikart



Her er kausaliteten ~~illustrert~~ illustrert med piler.

For å gjøre strategikartet oversiktlig, og for å få en forståelse av hvordan strategien henger sammen bør man ikke inkludere for mange punkter. Blir det for innviklet mister det noe av poenget.

b Kritisk suksessfaktor: Denne må være oppfylt for at bedriften kan oppnå sin strategi. En bedrift kan ha flere kritiske suksessfaktorer.

Etttersom disse ofte er kvalitative, må de operasjonaliseres til noe målbart, nemlig måleparametere.

Disse er også kjent som KPI-er (key performance indicators). Det er verdt å merke seg at det er indikatorer, ~~og~~ slik at ikke nødvendigvis er sannheten som kommer frem ved bruk av de.

Altså: Selv om man har ~~målt~~ ^{en} måleparameter, er det ikke sikkert den måler det som er ~~beholdt~~ ^{er} ~~ikke~~ ^{er} ~~at~~ ^{er} ~~man~~ ^{er} ~~har~~ ^{er} oppnådd formålet i den kritiske suksessfaktoren (og dermed heller ikke strategien).



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 6 av 16

Et eksempel: Dersom det er en kritisk suksessfaktor for bedriften at kundene er lojale og ~~altså~~ tilfredse, kan måleparameteren være gjentak per kunde.

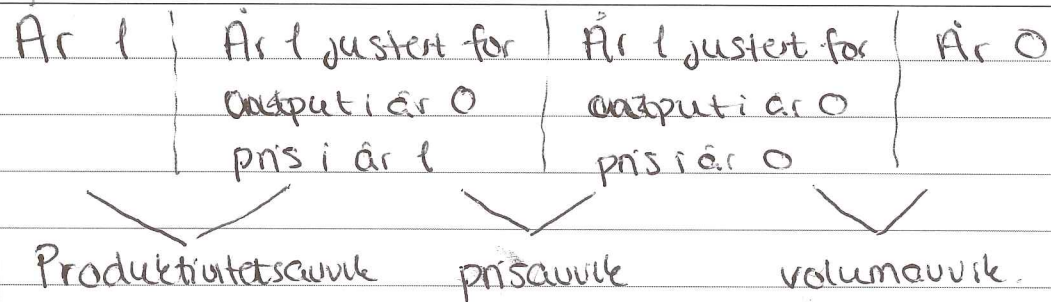
Handlingsplaner inkluderer det man må gjøre for å oppnå de kritiske suksessfaktorene. Altså spesifikke planer. Eksempel: for å få kundene lojale og tilfredse kan man øke kvaliteten på produktet.

c Produktivitet ~~er ^{det som} ~~er andelen som skapes av~~~~ ^{kan måles som} forholdet mellom input og output. Produktivitet handler altså om å gjøre det man gjør rett. Effektivitet på sin side handler om å gjøre de rette tingene. Man kan ikke være effektiv uten å være produktiv.

Produktiviteten består av ulike faktorer, og produktiviteten kan endres fra år til år. En bedrift vil ofte ha et ønske om å forbedre sin produktivitet: Altså ha mindre ~~input~~ input og oppnå større output.

Ofte kan det være vanskelig å måle produktivitet, på bakgrunn av "støy". Noe har altså endret seg, slik at det ikke blir helt sammenlignbart.

Det vil dermed være relevant å dele avvikene fra et år til et annet i tre: Nemlig i et produktivitetsavvik, prisavvik og salgsvik. Dette kan skisseres slik:



Produktiviteten fra år til år kan måles med en vekstkomponent og en inntektskomponent.

d) Incentiver handler om å gi "en gulrot" for å skape en ønsket atferd. Dette påvirker altså den ytre motivasjonen.

Hensikten er å gjøre medarbeiderne mer ~~villig~~ fokusert på det ledelsen ønsker. ~~En~~ Et incentiu påvirker nemlig handlingen i den retningen.

I en bedrift kan dette gjøres ved hjelp av bonusordninger, der medarbeiderne får et incentiv om å oppnå høyere lønn og dermed gjøre det som må til for å oppnå bonusen.



Emnekode : BE-318
 Kandidatnr. : 1272
 Dato : 12.05.2015
 Ark nr. : 8 av 16

3 a Det finnes mange nøkkeltall for å belyse selskapets lønnsomhet, finansiering og soliditet.

Et svært vanlig nøkkeltall er totalkapitalrentabilitet.

$$\text{Total kap.rent. Gj.snittlig tot.kap} = \frac{\text{driftsresultat} + \text{fin.lant}}{(14000 + 12271)/2} = \frac{1500 + 50}{(14000 + 12271)/2} = 0,118 = \underline{\underline{11,8\%}}$$

Videre er det hensiktsmessig å regne ut egenkapitalrentabiliteten. Dette gir et inntrykk av hva som skapes for aksjonærene. Jeg velger her å regne det ut både før og etter skatt. Da det ikke er avsatt noe utbytte trenger jeg ikke kommentere det noe videre.

$$\text{EK R før skatt} = \frac{\text{res. f. sk}}{\text{EK i gj.snitt}} = \frac{1250}{((1000 + 2843) + (1000 + 1971))/2} = 0,367 = \underline{\underline{36,7\%}}$$

$$\text{EK R etter skatt} = \frac{\text{årsres}}{\text{EK i gj.snitt}} = \frac{872}{(1000 + 2843 + 1000 + 1971)/2} = 0,256 = \underline{\underline{25,6\%}}$$

Egenkapitalrentabiliteten er høy i selskapet.

Egenkapitalrentabiliteten kan dekomponeres i ~~NDR~~ ~~Gearing~~. Netto driftsrentabilitet (NDR) · Gearing. NDR består av profitmargin (PM) multiplisert med omløpshastigheten netto driftseiendeler (ONDE). Gearing er spread multiplisert med gjeldsgrad.

Beregninger. DRES: driftsresultat etter skatt. * 27% skattesatt

$$\text{DRES} = \text{årsres} + (\text{netto fin.kostn.} \cdot (1 - 0,27)) = 872 + (1300 - 50) \cdot 0,73 = \underline{\underline{1054,5}}$$



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 9 av 16

Netto driftserendeler:

Driftserendeler: 2013: $12271 - 700 = 11571$

2014: $14000 - 1440 - 300 - 508 = 11752$

→ Antar at finansielle erendeler inneholder
kontanter / bankinnskudd, omlopsaksjer og aksjer i Dettos AS.

Driftsforpliktelse: 2013: $2300 + 1450 + 2000 = 3950$

(ikke rentebærende): ^{2014:} ~~2300~~ $117 + 2600 + 240 + 1700 + 950 = 5607$

Følgelig: et pensjonsforpliktelse er rentebærende

Gj.snitt: driftserendeler: $11661,5$

- driftsforpliktelse $4778,5$

= NDE gjennomsnitt: 6883

$$NDR = \frac{DRES}{NDE_{gj}} = \frac{1054,5}{6883} = 0,1532 = \underline{15,3\%}$$

$$PM = \frac{DRES}{s.inntekt} = \frac{1054,5}{28200} = 0,037 = \underline{3,7\%}$$

$$ONDE = \frac{s.lant}{NDE_{gj}} = \frac{28200}{6883} = \underline{4,097}$$

Et av problemene med slik vurdering er at
telle og nevner er forskjellig i tid.

Jeg kan likevel ikke regne ut RI: residual income,
da jeg ikke vet kravet.

Jeg går ikke videre i analysen da jeg har
svært begrenset tid.



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 10 av 16

Andre mål for lønnsomhet er på sysselsatt kapital (ROCE). Sysselsatt kapital er egenkapital + rentebærende gjeld. Av dette kan også resultatgrad og omløpshastighet beregnes.

Et vanlig mål for soliditet er ~~Basere på den~~
~~FK~~ ~~TR~~ ~~2013~~ ~~1000~~ + egenkapitalandelen
I perioden er denne gjennomsnittlig
$$\frac{EK}{TK} = \frac{(1000 + 1971 + 1000 + 2843) / 4}{(12271 + 14000) / 2} = 0,259 = \underline{\underline{25,9\%}}$$

Gjeldens andel av kapitalen blir dermed:
 $1 - 0,259 = 0,741 = \underline{\underline{74,1\%}}$

Det er vanskelig å si noe spesifikt, da mål for lønnsomhet, finansiering og soliditet vil være bransje- og bedriftsspesifikt.

Dog ser både totalkapitalrentabiliteten grei ut, og egenkapitalrentabiliteten god ut.

Andre mål jeg ville beregnet hadde jeg ikke hatt
bdsbegrensninge e
Arbeidskapitalen = omløpsmidler - kortsiktig gjeld
Her er minstekravet at den er positiv.

<p>3b</p>	<p><u>Kritikk mot tradisjonell budsjettering.</u></p> <p>På begynnelsen av 70-tallet begynte Handelsbanken i Sverige med Wallander i ledelsen å utforme et nytt styringsverktøy, på bakgrunn av misnøye med det tradisjonelle budsjettet. Etter dette har flere fulgt Handelsbanken. Ulik kritikk har blitt reist mot tradisjonell budsjettering, deriblant at det er for ressurskrevende og tidskrevende. På bakgrunn av dette blir kostnadene ved budsjettet høyere enn nytten. Det er videre påpekt at budsjettet bygge på forutsetninger som ^{kan} endres. Dersom bedriften er utsatt påvirkes av oljepriser, valutakurser o.l. kan disse endres så mye at budsjettet blir utdatert, og heller ikke mulig å benytte som styringsverktøy.</p> <p>Videre kritiseres detaljnivået i budsjettet. Hvor^{Jo} mer i detaljene man går, desto vanskeligere er det å estimere. Dette gjelder for eksempel kostnader, hvor det er enklere å estimere kostnadsnivået mer aggregert sett. Uttrykket "man ser ikke skogen for bare trær" passer inn i denne beskrivelsen.</p> <p>* Barte Bognes beskrev tidshorisonten som et "treklespill", siden man kun tenker regnskapsår og kvartaler, i stedet for mer iverende. Kun en gang med et helt gult</p> <p>Tidshorisonten som legges med til grunn for budsjettet er også kritisert. Det er ofte "ett år" som brukes. For noen bedrifter blir dette for kunstig, da man enten trenger et kortere eller lengre perspektiv. * Videre blir ofte budsjettene en fremskrivning av historien (altså det som har skjedd tidligere). Når budsjettet lages vil ofte medarbeidere som vet de måles etter budsjettoppylelse</p>
-----------	---



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 12 av 16

argumentere for høyere kostnader og lavere salgssinntekter enn det de tror er mulig. På bakgrunn av dette blir budsjettet "slakkere" slik at det er lettere å nå. Det blir altså ikke ambisiøst, og heller ikke noe man strekker seg etter. Videre kan det medføre at når målene er nådd, slapper medarbeiderne mer av.

I bedrifter der budsjettene oppleves som bevilningsbudsjett er det et problem at man ønsker å bruke opp alt man er bevilget i enheten, slik at man får en lik eller større budsjetttramme året etter. Det betyr at budsjettmidlene brukes opp i en afdeling, i stedet for å benyttes til noe annet som skaper mer verdiskapning for bedriften.* Dette betyr videre at budsjettet gjør at kostnader opprettholdes.

et eksempel er at det i desember kjøpes inn mye nytt datautstyr.

Tradisjonelle budsjetter beskyldes også for å stimulere til umoralisk handling. Det har vært eksempler på at afdelingsledere underrapporterer inntekter i gode tider for å ha mer å gå på i dårligere tider. Dette kan dermed føre til regnskapsjuks.

Videre er det påpekt at tradisjonelle budsjett henger for lite sammen med strategien. I tillegg kan det føre til at man følger budsjettet i stedet for å tenke nytt og gripe muligheter i markedet. Dette kan også føre til at beslutninger tas til feil tid, for høyt i hierarkiet. Budsjettprosessen kan videre skape et type politisk spill i bedriften.



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 13 av 16

Jeg påpekte innledningsvis at budsjettet bygger på forutsetninger som er under endring. Dette fører også til at det er vanskelig å måle måloppnåelse gjennom budsjettet.

En "medvind" kan bety at ansatte får bonuser for noe som ikke er påvirkbart, men en "motvind" kan medføre at medarbeidere får "tyn" og ikke bonus for noe de ikke kunne kontrollere.

- c Det har kommet alternativer til tradisjonelt budsjett. Et klart eksempel er "beyond budgeting". I tillegg kan jeg kort nevne balansert målstyring som ikke er et alternativ, men mer et tillegg til budsjetting for å sikre en helhetlig tankegang i bedriften med å implementere strategien.

I beyond budgeting er det normalt å bruke rullerende prognoser i bedriften. Disse endres altså fortløpende, dersom forutsetningene de bygger på endres. På den måten blir ikke medarbeidene vurdert på feil premisse (jmfør medvind/motvind).

En viktig del av beyond budgeting er benchmark; altså sammenligning. Dette kan være internt i bedriften, eller med konkurrenter og bedrifter som er "best practice". Medarbeidene vil dermed vurderes relativt når deres resultat legges frem, i stedet for ette ~~te~~ forhåndsbestemte mål.



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 14 av 16

En viktig del av beyond budgeting er at et positivt menneskesyn legges til grunn, et såkalt Y-menneskesyn. Dette er i forskjell fra et X-menneskesyn, som antar at medarbeiderne er unnasluntre. Y-syn anser medarbeidere til å ha en høy indre motivasjon. På bakgrunn av dette vises det en tillet til medarbeiderne som får ressurser etter behov, i stedet for å bli detaljstyrt av et budsjett.

~~Dette~~ Beyond budgeting er en del av en ny måte å tenke ledelse. Man legger til grunn at medarbeidere gjør det bedre når de ikke detaljstyres. I tillegg at det er mer korrekt å måle resultater og måloppnåelse relativt, enn etter satte mål.

I bilder kan tradisjonell budsjetting være et trafikklys, der alt er satt på forhånd, uten å vite hva som kommer til å skje, men basert på en forventning. Beyond budgeting er her en rundkjøring, der man må forholde seg til de andre for å skape flyt, i stedet for å være helt regelstyrt.



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 15 av 16

d) Bonussystemet som er skissert har både fordeler og ulemper. Fordelen er at med et bonussystem kan man skape en ytre motivasjon til å skape en ønsket handling. Videre er det enkelt å forstå. Dersom man får en bonus vet man hvorfor, det samme hvis man ikke får.

Ulemper inkluderer blant annet at det baseres på budsjettet, og budsjettet kan ha mangler. Her kan medarbeiderne oppleve å bli bedømt etter noe de ikke kunne påvirke, spesielt hvis forutsetninger i budsjettet endres. Jmfør tidligere diskusjon om medvind/motvind. ~~Videre følger~~ I tillegg til at ansatte kan gi for høye kostnader og for lave inntekter i budsjettprosessen.

Bedriften velger å gi bonus til "de viktigste ansatte". Fordelen er at det trolig er de viktigste ansatte som kan påvirke driftsresultatet mest. Likevel kan dette skape en kultur som er uheldig. De resterende ansatte kan føle seg urettferdigbehandlet og dermed miste sin indre motivasjon.

Videre kan en slik bonusordning skape en kortsiktig tenkning i bedriften. Der medarbeidere jobber for å få bonusen i år, i stedet for å tenke mer langsiktighet.

Videre passer ikke en bonus for alle typer medarbeidere - noen har behov for mer trygghet og ønsker dermed en mer forutsigbar lønn. Dette kan føre til at bedriften mister ansatte.



Emnekode : BE-318
Kandidatnr. : 1272
Dato : 12.05.2015
Ark nr. : 16 av 16

I tillegg til ansatte man "onsker" at skal slutte fordi de ikke ønsker å bli målt etter resultat fordi de unnsluntrer, kan man også miste ansatte som er verdifulle for bedriften.

Videre gjør det at de viktigste ansatte får en bonus, også at kanskje noen av disse "freenider" på det de andre gjør.

En annen ulempe er at de viktigste ansatte kan bli så fokusert på å øke driftsresultatet, at man mister fokus fra andre viktige oppgaver,