

5 Økonomisk ledelse

Når du har gjennomgått dette kapitlet, skal du

- ha fått kjennskap til ulike måter å organisere arbeidet i bedriften på
- ha fått kunnskap om viktige rutiner for god økonomisk ledelse av en bedrift
- ha fått kunnskap om og kunne vurdere rutiner for fakturering, purring og inkasso
- kjenne til de viktigste bestemmelsene for håndtering av bilag

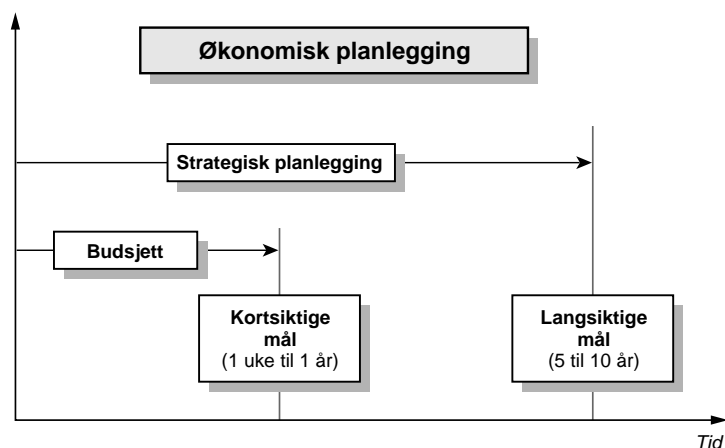
I store selskaper er det å ha kunnskaper om organisasjon og ledelse en selvfølge. De fleste har egne avdelinger eller egne personer som bare arbeider med dette. I tillegg leier en ofte inn ekspertise i forbindelse med for eksempel omorganisering. Mange småbedrifter mangler slike kunnskaper, eller de mener at de ikke har behov for dette – «jeg vet jo hva jeg selv må gjøre!». Her tar de feil. Faktisk er denne typen kunnskap vel så viktig for slike småbedrifter. Driver du en enmannsbedrift, skal du både være direktør, økonomisjef, arbeider, bud, betjene sentralbordet og mye mer. I dette kapitlet skal vi se nærmere på noen viktige områder innenfor økonomisk ledelse av bedriften.

Økonomisk planlegging og styring

Økonomisk planlegging og styring er svært viktig i en bedrift. Vi bør derfor så ofte som mulig se om budsjettmålene er oppfylt. Skulle for eksempel salget avta i forhold til budsjettet, må vi vurdere hva vi kan gjøre for å øke det igjen. Kanskje vi må intensivere markedsføringen eller redusere prisen. I dette kapitlet vil du lære et begrepsapparat og et verktøy som du kan bruke for å drive økonomistyring i din egen bedrift.

Den som ikke planlegger, går baklengs inn i framtiden. Uten en plan og et mål har du bare en «følelse» av om det går godt eller dårlig med bedriften

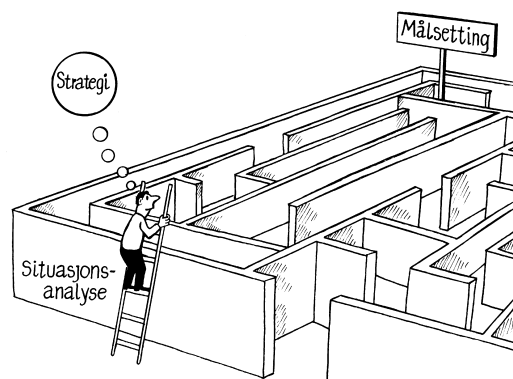
din. Du er ikke i stand til å vurdere hvor godt eller hvor dårlig. For å oppnå gode resultater er det derfor viktig å sette seg mål. Målene kan godt være ambisiøse, men de må være realistiske. Planene må være håndterbare og må kunne følges opp. Det er bedre med én håndterbar plan i hodet enn ti planer på papiret som du ikke klarer å følge opp. Vi bør planlegge både på kort og lang sikt. Planlegging på kort sikt vil i økonomisk sammenheng bestå i å sette opp *budsjetter*. Planlegging på lang sikt går ut på å finne ut hva bedriften skal arbeide med om fem eller ti år. Denne typen planlegging kaller vi *strategisk planlegging*.



Situasjonsanalyse, målsetting og strategi

Planleggingen starter ofte med å stille tre spørsmål:

- Hvor er du?
- Hvor vil du?
- Hvordan kommer du til målet?



I økonomisk språkdrakt kaller vi dette *situasjonsanalyse, målsetting og strategi*.

Strategien er veien til målet, men før du kan legge en strategi for hvordan du vil nå de målene du har satt deg, må du vite hvordan det står til med bedriften din i dag. Hvilke sterke og svake sider har du, går du med over-

skudd, har du stor eller liten egenkapital, og så videre. I markedsføring snakker vi om *interne* og *eksterne* rammebetingelser. Interne rammebetingelser er forhold innenfor bedriften som økonomi og fagkompetanse. Eksterne rammebetingelser er forhold utenfor bedriften som bestemmes av offentlige myndigheter, långivere, konkurrenter, leverandører og kunder.

Målsettingen bør være tallfestet og må være realistisk. Du bør sette deg hovedmål og delmål. Målene må ikke komme i konflikt med andre mål. Her er noen eksempler på mål:

- 5 % salgsøkning
- Opprettholde omsetningen på 3 millioner neste år
- 10 % reduksjon i telefonkostnadene

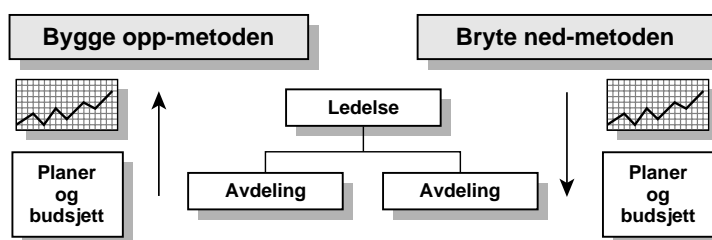
Strategien for å nå disse målene kan være

- Øke markedsføringen og redusere dødtid
- Forsøke å inngå langsiktige kontrakter
- Inngå storbrukeravtale for bruk av mobiltelefon

I tillegg til de tre fasene ovenfor pleier vi også å ta med *gjennomføring*, *kontroll* og *vurdering* i planleggingsprosessen. Alle strategier må gjennomføres, alle planer må justeres og ofte revurderes. I tillegg må vi hele tiden kontrollere om vi er på vei mot målet eller på vei bort fra det.

Planlegging på ulike nivåer

I større bedrifter med flere avdelinger vil planlegging og budsjettering ofte foregå på ulike nivåer. På figuren under kan du se to ulike måter å gjøre dette på.



Bygge opp-metoden går ut på at avdelingene får eget budsjettansvar. Som regel vil ledelsen gi avdelingen rammer, men dette gjelder ikke alltid. Fordeelen med denne metoden er at avdelingene får delta aktivt i økonomistyringen og blir gitt ansvar for budsjettene. Dette fører som regel til en større budsjettdisiplin. Ved *bryte ned*-metoden er det ledelsen som lager planer og setter opp budsjetter. Disse blir deretter brutt ned på avdelingsnivå. Fordeelen med denne metoden er at den er mer effektiv, og at ledelsen har større kontroll.

Hvordan redusere usikkerhet?

De fleste planer er forbundet med usikkerhet. Jo lengre planperioden er, desto større blir usikkerheten. Det finnes ikke noen enkel måte å redusere denne usikkerheten på. Det viktigste er å være klar over at planene ikke nødvendigvis holder, og å opprettholde en beredskap for hva vi skal gjøre dersom det skulle oppstå avvik. Mange bedrifter velger å sette opp optimistiske og pessimistiske alternativer. Større bedrifter lager ofte noe vi kaller framtidsscenarioer, et slags bilde av hvordan samfunnet vil se ut om noen år. I disse scenariene ligger det inne variabler for ulike økonomiske faktorer. Disse variablene kan lett endres dersom det viser seg at utviklingen ikke blir slik en hadde tenkt. En vil da få et nytt framtidsbilde.

Norges Bank og Statistisk sentralbyrå gir jevnlig ut prognoser for den økonomiske utviklingen. Blant annet produseres det såkalte forventningsindikatorer som anslår hvordan en tror den økonomiske utviklingen vil bli for eksempel i næringslivet og husholdningene. Disse blir som regel gjengitt i aviser, i radio og på TV og vil kunne være til nytte når en skal legge planer. I tillegg produseres det lokale og regionale statistikker. For byggfagene er statistikkene for igangsatte bygg særlig interessant. Ved å følge med på slike prognoser og statistikker vil en kunne legge mer realistiske planer og sette opp bedre og mer treffsikre budsjetter. På denne måten reduseres faren for blant annet dyre feilinvesteringer og dårlig tilpasset kapasitet i forhold til markedet.

Viktige rutiner

Å være økonomiansvarlig i en bedrift betyr blant annet å ha ansvar for

- å sette opp budsjetter
- å sette opp kalkyler og beregne priser
- å skrive og sende ut fakturaer
- å drive purring og inkasso
- å organisere bilag og levere til regnskapsfører, eventuelt føre selv
- å foreta budsjettkontroller mot regnskapet
- å betale skattetrekk, merverdiavgift og avgifter i rett tid
- å ha kjennskap til viktige lover og forskrifter og holde seg à jour med endringer

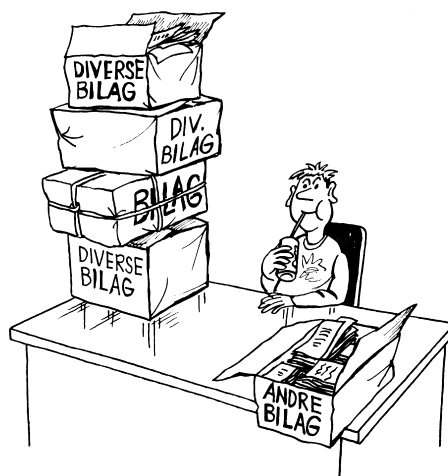
For å klare alle disse oppgavene er det viktig å ha gode rutiner. I tillegg må du prioritere. Noen oppgaver er viktigere enn andre. Det er svært viktig at alle offentlige oppgaver blir sendt inn til rett tid, og at skatter og avgifter blir betalt ved forfall. Skulle du få betalingsproblemer, må du straks ta kontakt med kemneren/kommunekassereren eller fylkesskattesjefen og få betalingsutsettelse. Disse offentlige etatene er svært raske med å begjære

deg konkurs dersom du ikke har betalt. Husk at det er du som er ansvarlig selv om regnskapskontoret utfører disse oppgavene for deg.

Det også svært viktig å sende faktura med en gang varene er levert eller tjenesten er utført, eller straks avtalen gir deg anledning å sende delfaktura. Å få pengene inn så fort som mulig bør være svært høyt prioritert. Å føre forfallsbok er en enkel måte å skaffe seg oversikt over utestående fordringer på. Fakturaer med gjennomslag som består av original, fakturakopi og første, annen og tredje gangs purring, vil kunne lette purrearbeidet. I denne forbindelse bør du også vurdere å bruke *factoring*. Factoring gir en jevn kontantstrøm i tillegg til at profesjonelle tar seg av purring og inkasso. Selv om factoring er dyrt, kan det være aktuelt dersom det frigjør tid for deg til å drive med andre og viktigere oppgaver.

Når du skal drive økonomistyring i praksis, er det viktigere å ha et enkelt, gjennomtenkt budsjett enn et avansert budsjettoppsett som du ikke klarer å følge opp. Det er ingen vits i å føre driftsregnskap dersom du ikke bruker det til noe. Det samme gjelder etterkalkyler eller kalkylekontroll. Økonomisk ledelse betyr å styre økonomien i bedriften mot et bestemt mål. Dette målet kan være fastlagt i budsjettet eller være et mer langsiktig strategisk mål. Uten håndterbare planer har du ingen mulighet til å vurdere hvorvidt du er på vei mot målet eller ikke.

Håndtering av bilag



Regnskapsloven krever at

registreringen skal foretas uten ugrunnet opphold og videre at opplysninger som har betydning for utarbeiding av pliktig rapportering, skal uansett være registrert innen de tidsfrister som gjelder for rapporteringen (§ 2-1, 5. ledd).

Dette betyr at bilagene uten unødvendig venting bør registreres i regnskapet og i det minste være satt inn i en mappe og nummerert. Store bedrifter har som regel gode rutiner på dette. I mange småbedrifter er ikke rutinene alltid like gode. Bilag blir liggende og slenge i bilen, i en plastpose eller i en skuff eller til og med blir borte. Loven gir strenge krav til oppbevaring av bilag. I § 2-7 siste ledd heter det at

regnskapsmaterialet skal oppbevares ordnet og være betryggende sikret mot ødeleggelse og tyveri. Regnskapsmaterialet skal kunne fremlegges for offentlig kontrollmyndighet i hele oppbevaringstiden i en form som muliggjør etterkontroll.

Alle registrerte opplysninger må kunne dokumenteres, og kravene til dokumentasjon er omfattende. Regnskapsloven krever at

registrerte opplysninger skal være dokumentert og dokumentasjonen skal være et originalt papirbilag dersom det er utstedt et slikt dokument (§ 2-3, 1. ledd).

Regnskapsloven krever videre at

alt oppbevaringspliktig regnskapsmateriale skal oppbevares i Norge i 10 år etter regnskapsårets slutt (§ 2-7, 2. ledd).

Det samme gjelder brev, gjenparter og andre dokumenter som kan legitimere bokføringen. I § 2-7 første ledd defineres oppbevaringspliktig regnskapsmateriale som:

- 1 årsregnskap, årsberetning og revisjonsberetning,
- 2 nummererte brev fra revisor,
- 3 dokumentasjon som nevnt i §§ 2-3 til 2-5,
- 4 løpende og avsluttede avtaler som gjelder virksomheten, med unntak av avtaler om enkeltleveranser,
- 5 korrespondanse som gir vesentlig informasjon i tilknytning til en registrert opplysning,
- 6 ordresedler og pakksedler,
- 7 internasjonale handelsdokumenter som har betydning for beregning av toll eller avgifter, og
- 8 timelister og andre arbeidstidsregistreringer som har betydning for beregning av skatt eller avgifter.

Som du ser, stilles det svært strenge krav til håndteringen av bilag. I tillegg stilles det krav til selve bilaget. Ved bokettersyn kan myndighetene nekte å godkjenne bilag dersom de ikke tilfredsstillt visse minimumskrav. Ifølge regnskapsloven § 2-3, 2. ledd, må bilaget bør minst gi opplysninger om

- 1 dato for utstedelse av dokumentasjonen,
- 2 angivelse av partene,
- 3 ytelsens art og mengde,
- 4 tidspunkt og sted for levering av ytelsen,
- 5 vederlag og betalingsforfall, og
- 6 eventuelle avgifter knyttet til transaksjon.

Revisjon

De fleste små og mellomstore bedrifter som ikke er aksjeselskaper, kommer ikke inn under reglene for revisjon (omsetning på mer enn fem millioner). De bør likevel vurdere om det kan være nyttig å ha en revisor. Det er lett å se på revisor som en utgiftspost, men revisor kan også være en viktig rådgiver og støttespiller. Revisor vil kunne oppdage fare for økonomiske problemer før du selv ser disse, og vil kunne gi råd om hvordan du skal komme deg ut av uføret. Han vil også kunne gi råd om utvidelser og investeringer.

Oppgaver

- 5.1 Hva legger du i begrepet *god økonomisk ledelse*?
- 5.2 Hva er hensikten med strategisk planlegging?
- 5.3 Drøft de ulike måtene å planlegge på i forhold til gode eller dårlige konjunkturer.
- 5.4 Finn fram til statistikker for igangsatte bygg i det fylket du bor i, og gi din vurdering av hvilke konsekvenser dette vil kunne få for planleggingen i din bedrift.
- 5.5 Finn hvordan forventningene til framtiden er i Norge i forhold til andre europeiske land. Tips: Søk på internettsidene til SSB, OECD, Norges Bank og Oslo Børs.
- 5.6 Forsøk å gi en oversikt over de praktiske konsekvensene av regnskapslovens krav til håndtering av bilag.
- 5.7 Slå opp NSRFs internettsider og beskriv hvordan de se på revisors oppgaver.