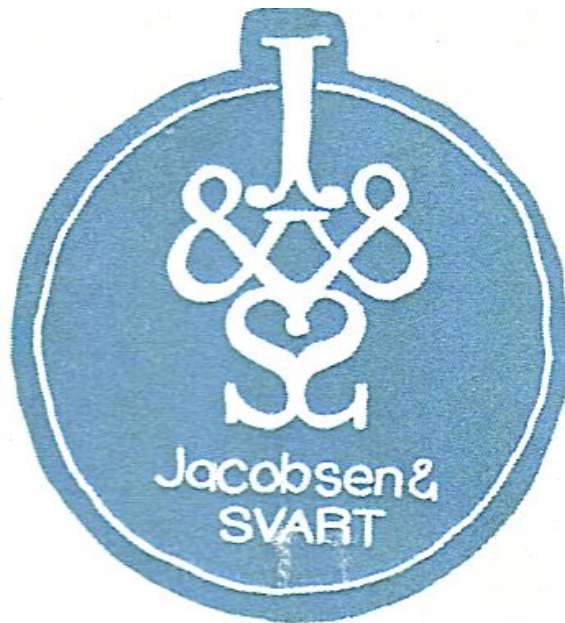


Camilla Lauritzen Lian
Sondre Aleksander Edlund
Mariel Katrin Jacobsen Sagbakk

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



- En økonomisk startpakke for en nyetablert bedrift -

Eksamenskode og navn:
BTH9503 - Økonomistyring og investeringsanalyse

Innleveringsdato:
01.06.2015

Stuedsted:
BI Trondheim

Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av spesialiseringen Økonomistyring og investeringsanalyse og avslutningen på en treårig bachelorgrad ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Det har vært en lærerik prosess hvor vi har fått brukt mye av det vi har lært gjennom de tre siste årene og føler vi sitter igjen med mye kunnskap som vi kan anvende både i praksis og videre studier.

Vi ønsker å takke daglig leder og gründer Tony Jacobsen for et godt samarbeid det siste halvåret. Vi setter stor pris på den måten Tony Jacobsen har åpnet opp sin bedrift for oss på, denne oppgaven ville ikke vært mulig uten den innsikten Tony Jacobsen og Idar Ellingsen har gitt oss.

Avslutningsvis vil vi også takke vår veileder, Hakim Lyngstad, for konstruktiv kritikk og god veiledning i løpet av prosessen. Hakim har motivert oss med sin kunnskap og vært til stor hjelp i dette halvåret.

Handelshøyskolen BI Trondheim 1. Juni 2015

Camilla L. Lian

Mariel K.J. Sagbakk

Sondre A. Edlund

Sammendrag

Vi har gjennomført vår bacheloroppgave i samarbeid med spesialkaffebrenneriet Jacobsen og Svart AS. Økende interesse for spesialkaffe og bedriftens manglende økonomiske styring, gjør Jacobsen og Svart AS til en interessant bedrift å se nærmere på. Bedriftens leder har ingen økonomisk bakgrunn og innehar lite kunnskap om temaet. Formålet med oppgaven er å utarbeide en økonomisk startpakke som skal hjelpe Jacobsen og Svart AS å sikre en effektiv og relevant økonomistyring. På bakgrunn av dette ønsker vi å besvare følgende problemstilling: “Hvordan kan et nyetablert kaffebrenneri sikre tilstrekkelig økonomistyring?”.

Først presenterer vi relevant teori innenfor økonomistyring, som vi anvender videre i analysen og drøfting. På bakgrunn av vårt databehov valgte vi å gjennomføre dybdeintervju med et eksplorativt design. Dybdeintervjuene er gjort utelukkende av bedriftens leder og medarbeider, for å komme i dybden av hvilke behov og tiltak som trengtes for å sikre en tilstrekkelig økonomistyring. Resultatene fra dybdeintervjuene har gitt oss et solid grunnlag for å kunne besvare vår problemstilling.

Analysen underbygger utsagn fra bedriftens leder og viser at det er forbedringspotensial i bedriftens nåværende økonomiske styring. Ved å gjøre en dypere analyse av bedriftens budsjetter, kalkyler, styring av likviditet, nøkkeltall, kundesituasjon og bedriftens vareregister ga det oss grunnlag for videre drøfting, anbefaling og utvikling av styringsverktøy.

Videre tar drøftedelen for seg de økonomiske verktøyene som bedriften kan benytte for å sikre en tilstrekkelig økonomistyring. Det blir også gjort rede for hvorfor akkurat disse er relevant for Jacobsen og Svart AS. Anbefalingen blir presentert i et styringsverktøy som er fremstilt i et årshjul og Excel-verktøy, og inneholder en ny kalkyle, videreutviklet budsjett, likviditetsbudsjett og prestasjonsmåling. I tillegg til ser vi på fremtidig kundesituasjon og nye retningslinjer for vareregistrering.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	III
FIGURLISTE	VI
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN TIL OPPGAVEN.....	2
1.2 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN	2
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 FORMÅL	3
1.5 UTFORDRINGER	4
1.6 BEGRENSNING AV OPPGAVE	4
2 TEORI	6
2.1 ØKONOMISTYRING	6
2.2 BUDSJETTERING	7
2.3 LIKVIDITETSSTYRING	8
2.4 KALKULASJON	8
2.4.1 <i>Produktkalkyle</i>	9
2.4.2 <i>Bidragsprinsippet</i>	9
2.5 PRESTASJONSMÅLING	10
2.6 ANALYSERING AV KUNDER	12
3 METODE	13
3.1 FORMÅL	13
3.2 DATA	13
3.3 DESIGN OG DATABEHOV	13
3.3.1 <i>Eksplorativt design</i>	13
3.3.2 <i>Deskriptivt design</i>	14
3.3.3 <i>Kausalt design</i>	14
3.4 VALG AV DESIGN OG DATABEHOV	14
3.5 VALG AV METODE.....	15
3.5.1 <i>Gjennomføring av kvalitative intervjuer</i>	15

3.5.2 <i>Utfordring ved bruk av kvalitative metoder</i>	16
4 ANALYSE	17
4.1 BUDSJETTER	17
4.2 LIKVIDITETSSTYRING.....	19
4.3 KALKYLER.....	19
4.4 NØKKELLALLANALYSE	21
4.4.1 <i>Lønnsomhet</i>	21
4.4.2 <i>Soliditet</i>	22
4.4.3 <i>Likviditet</i>	23
4.4.4 <i>Benchmarking</i>	26
4.5 NÅVÆRENDE KUNDESITUASJON	27
4.6 VAREREGISTER OG FAKTURERING.....	27
5 DRØFTING OG ANBEFALINGER	30
5.1 BUDSJETTERING	30
5.1.1 <i>Budsjettering VS Beyond Budgeting</i>	31
5.1.2 <i>Utforming av nytt budsjett og anbefalinger</i>	32
5.2 LIKVIDITETSBUDSJETT	35
5.3 KALKULASJON	36
5.3.1 <i>Valg av kalkyle</i>	36
5.3.2 <i>Anbefaling kalkyle</i>	37
5.3.3 <i>Kalkyleberegninger</i>	38
5.4 PRESTASJONSMÅLING	39
5.4.1 <i>Lønnsomhet</i>	40
5.4.2 <i>Soliditet</i>	43
5.4.3 <i>Likviditet</i>	44
5.4.4 <i>Konklusjon nøkkeltall</i>	47
5.5 KUNDEVURDERING	48
5.6 ANBEFALINGER VAREREGISTER	49
6 STYRINGSVERKTØYET	52
6.1 EXCEL-VERKTØY	52
6.1.1 <i>Ark 1: Fremside</i>	53
6.1.2 <i>Ark 2: Regnskap</i>	53

6.1.3 Ark 3: Budsjett	54
6.1.4 Ark 4: Likviditetsbudsjett.....	55
6.1.5 Ark 5: Kalkyle.....	55
6.1.6 Ark 6: Balanse	56
6.1.7 Ark 7: Nøkkeltall.....	56
6.2 ÅRSJULET	56
6.2.1 Mål.....	57
6.2.2 Kvartalsvis regnskapsrapport.....	57
6.2.3 Budsjettering.....	58
6.2.4 Likviditetsbudsjett.....	58
6.2.5 Nøkkeltall.....	59
6.2.6 Benchmarking.....	59
6.2.7 Vurdering av fjoråret.....	60
6.2.8 Illustrasjon av årshjulet.....	61
7 LITTERATURLISTE	62
8 VEDLEGG	64

Figurliste

FIGUR 1: ENDRING I RÅVAREPRIS FEBRUAR 2015, MÅLT I US CENTS PER PUND	2
FIGUR 2: BIDRAGSKALKYLE	9
FIGUR 3: BUDSJETTERT SALG AV KAFFE OG INNKJØP RÅVARE	18
FIGUR 4: UTKLIPP FRA NÅVÆRENDE LIKVIDITETSBUDSJETT	19
FIGUR 5: PRODUKTKALKYLEN FOR HIGH-END KAFFE.....	20
FIGUR 6: SAMMENSETNINGEN AV ARBEIDSKAPITALEN ILLUSTRERT	24
FIGUR 7: CCC.....	25
FIGUR 8: BRANSJETALL	26
FIGUR 9: ANDRE SIDE I VAREREGISTERET. 10 AV 280 PRODUKTER	28
FIGUR 10: FAKTURA UTSENDT 29.03.2015	29
FIGUR 11: STYRINGSPAKKEN.....	30
FIGUR 12: BUDSJETTERT SALG AV KAFFE OG KORRIGERT RÅVAREKOSTNAD OG SVINN.....	33
FIGUR 13: BIDRAGSKALKYLE FOR KAFFEN OG KALKYLEBEREGNINGEN.....	38
FIGUR 14: LØNNSOMHETSANALYSE.....	40
FIGUR 15: SOLIDITETSANALYSE	43
FIGUR 16: LIKVIDITETSANALYSE.....	44
FIGUR 17: ÅRSHJULET	61

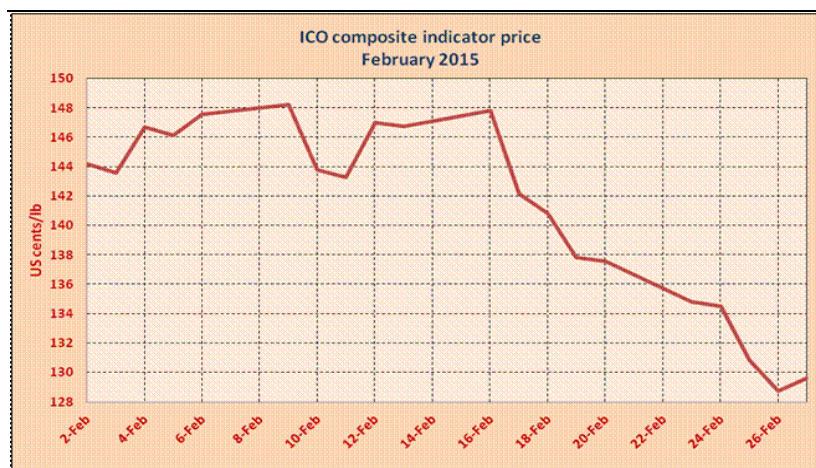
1 Innledning

Nordmenn befinner seg på verdenstoppen i kaffedrikking og nærmere ni av ti voksne i Norge drikker kaffe daglig. Forbruket tilsvarer til sammen 11 millioner kopper hver dag (Stenersen 2012). Etterspørselen etter kaffe har vært økende, og særlig etterspørselen for segmentet spesialkaffe har økt de siste årene.

Spesialkaffe er av Specialty Coffee Association of America definert som kvalitetskaffe med en unik kvalitet og en distinktiv smak som skiller seg fra den vanlige industrikaffen, og kaffen skal møte de høyeste standarder når det kommer til den grønne bønningen, brenning, lagring og brygging (Rhinehart 2009). Den økende kaffeinteressen har ført til at flere spesialkaffeleverandører entrer markedet.

Det er ikke bare i Norge at etterspørselen etter kaffe øker. Ut ifra undersøkelser publisert av Norsk Kaffeinformasjon kommer det frem at etterspørselen etter kaffe også har økt på verdensbasis. For å kunne dekke den økende etterspørselen, ble det i 2011 anslått at kaffeproduksjonen måtte øke med 25-30 millioner sekker mer hvert eneste år for å dekke etterspørselen i 2020. Dette tilsvarer en årlig økning på mellom 1,5 og 1,8 millioner tonn (Vasvik 2011).

Kaffebransjen trues av endringer i klimaet der det produseres mest kaffe. Denne utviklingen er kombinert med den økende etterspørselen med på å øke råvareprisen på kaffebønner. I 2011 kostet et halvt kilo grønn kaffe 1,30 dollar, det var omtrent den samme prisen som ble betalt i 1985 (Vasvik 2011). I løpet av 2011 økte råvareprisen på kaffe i Norge med 19,8 prosent, som i hovedsak skyldes en økning i kaffeforbruket i land med voksende økonomi som Kina, India og Brasil (Vasvik 2011). I samme periode som etterspørselen økte, ble avlingene hos flere av de største kaffeeksportørene i verden ødelagt av dårlige værforhold. Dette var en medvirkende faktor til den kraftige prisøkningen. Utvikling i råvareprisen har mye å si for hvilken pris kaffebransjen kan ta for sine produkter og hvilket overskudd som oppnås. Figur 1 på neste side viser hvor mye råvareprisen endret seg i februar 2015, målt i US cent per pund.



Figur 1: Endring i råvarepris februar 2015, målt i US cents per pund (International Coffee Organization 2015).

Spesialkaffebransjen i Norge preges særlig av små selvstendige brennerier og skiller seg fra den industrielle delen av kaffebransjen. I dag er det i alt 33 kaffebrennerier i Norge, der tre er plassert i Trondheim: Jacobsen & Svart, Kaffebrenneriet og Kjeldsberg kaffebrenneri. Det er de fire store kaffebrenneriene, Friele, Joh. Johannson kaffe, Coop Norge Handel Kaffe og Kjeldsberg Kaffebrenneri, som står for den største delen av kaffe som blir solgt i Norge (Grydeland 2014).

1.1 Bakgrunn til oppgaven

Vi har valgt å skrive vår oppgave basert på en nyetablert virksomhet i spesialkaffebransjen. Etterspørselsveksten og den økende interessen for spesialkaffe gjør dette til en interessant bransje å se nærmere på. I tillegg er den valgte bedrift interessant fra et økonomisk perspektiv ettersom den i dag mangler strukturert oppfølging av sine økonomiske forhold. På bakgrunn av dette mener vi at den valgte bedriften er svært relevant, ettersom vi ønsket å skrive en oppgave med økonomistyring som tema.

1.2 Presentasjon av bedriften

Jacobsen & Svart AS, heretter kalt J&S, er en spesialkaffeleverandør som driver sitt eget mikrobrenneri og kompetansesenter i Nardoveien 10, Trondheim. I lokalet på Nardo foregår hele produksjonsprosessen, og i de samme lokalene blir det holdt kaffekurs for privatpersoner og bedrifter som en del av

kompetansesenteret. I dag leverer J&S hovedsakelig brente kaffebønner til kaffebarer, restauranter, butikker og kontorer rundt om i Trondheim (Jacobsen og Svart Kaffebrenneri 2015).

J&S startet opp som et enkeltmannsforetak i 2012 og er en av tre kaffebrenneri i Trondheim. Gründer, eier og leder av J&S, Tony Jacobsen, startet nøkternt med egne midler og omsatte i 2014 for 1,2 millioner kroner. Han uttrykker en lidenskapelig interesse for kaffe, og hans ønske er å gi trøndere en spesiell og ny smaksopplevelse. I desember 2013 ble J&S registrert som et aksjeselskap i Brønnøysundregistret. Det ble ansatt en ny medarbeider i april 2014, Idar Ellingsen, som hovedsakelig jobber som coffee roaster og kursholder.

Bedriften fungerer som en totalleverandør på kaffeutstyr. Kaffesortimentet består av poser på 250, 500 og 1000 gram som selges til bedrifter. Privatkunder har mulighet til å kjøpe 250 og 500 grams poser, eller starte et kaffeabonnement der de kan velge mellom seks forskjellige størrelser. For å sikre kvalitet og smak på kaffen tilbyr J&S alle sine serveringssteder opplæring og kurs. Kursene blir skreddersydd for hver enkelt kundes behov. J&S leverer i tillegg kaffemaskiner og annet kaffeutstyr ved spesielle ønsker eller behov.

1.3 Problemstilling

”Hvordan kan et nyetablert kaffebrenneri sikre tilstrekkelig økonomistyring?”

1.4 Formål

I samtale med gruppen forteller eier og daglige leder av J&S at den økonomiske styringen av bedriften ikke er optimal. Han forklarer at dette er en konsekvens av lite kunnskap om temaet, og han håper at denne oppgaven kan øke kunnskapsnivået for å sikre en tilstrekkelig økonomistyring. Lederen har ingen økonomisk bakgrunn og opererer foreløpig med en intuitiv tilnærming til den daglige økonomiske driften.

Formålet med vår oppgave er å utarbeide en økonomisk startpakke som skal hjelpe J&S å sikre en effektiv og relevant økonomistyring. Den økonomiske

startpakken skal ende opp i et styringsverktøy, som skal være brukervennlig og lett anvendelig i den daglige driften. Styringsverktøyet skal være en anbefaling til hvordan J&S kan innføre en tilstrekkelig økonomistyring som en nyetablert bedrift.

Samtidig skal oppgaven belyse dagens situasjon gjennom analyser. Disse analysene skal være et beslutningsgrunnlag til vurderingen av hvilke verktøy som skal være med i den økonomiske startpakken. Analysen skal også benyttes som et grunnlag for sammenligninger med fremtidige prestasjoner.

1.5 utfordringer

For at denne oppgaven skal bli relevant for J&S har vi valgt å legge fokus på de økonomiske utfordringene som er uttrykt av bedriftens leder. Styring av økonomien har vært en utfordring for bedriften, og det er her hovedfokuset i oppgaven ligger.

I tillegg er en utfordring at bedriften i 2015 skal begynne å betale ut lønn, som da blir en ny kostnadspost, og det er usikkerhet rundt hvordan lønnskostnaden vil påvirke årene som kommer. Bedriftens leder uttrykker også at styring av likviditeten er en sentral utfordring.

1.6 Begrensning av oppgave

For å levere en best mulig økonomisk startpakke innen den gitt tidsrammen for oppgaven, har vi sett oss nødt til å gjøre en avgrensning. Vi vil i denne oppgaven presentere økonomiske teorier og verktøy for økonomisk styring. Aktuelle teorier og verktøy velges med tanke på at de som skal benytte verktøyene innehar lite kunnskap rundt økonomiske teorier, og med tanke på at bedriften skal kunne implementere og anvende verktøyene i praksis.

Vi har også valgt å avgrense den økonomiske startpakken, slik at den ikke tar for seg noen strategiske analyser. Selv om vi har valgt å se bort i fra det strategiske aspektet i bedriften, har vi valgt å legge fokus på at det er samsvar mellom de strategiske og økonomiske målene i bedriften. Bedriftens strategiske mål er å tilby

et kvalitetsprodukt hvor deres lidenskap til kaffe er representert. Bedriftens økonomiske mål er å ha en forsvarlig økonomi, der driftsinntektene dekker driftsutgiftene, samtidig som eierne får avkastning på investert kapital. Målet er ikke å maksimere overskuddet, da bedriftens leder uttaler at dette vil medføre et for stort fokus på kostnadsreduksjoner, som igjen kan få konsekvenser for kvaliteten på produktene. Vi vil videre i vår oppgave legge til grunn at bedriftens økonomiske mål tar hensyn til at det er et kvalitetsprodukt som selges.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi se nærmere på relevant teori som skal være et grunnlag for videre analyse og drøfting. Innledningsvis starter vi med å presentere den generelle teorien om økonomistyring, for deretter ta for oss teorien rundt budsjetter, gjennomføring av kalkulasjon og likviditetsstyring. Videre vil vi se på teorien for hvordan prestasjonene kan måles gjennom nøkkeltallberegning og benchmarking, før vi til slutt ser på teorien om hvordan analysering av kunder kan utføres.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyring kan defineres som beslutninger som treffes med sikte på å bringe virksomheten til bestemte økonomiske mål, basert på planer og tilgjengelig økonomisk informasjon (Sending 2014b, 11). Økonomistyring handler altså om målformulering, styring og kontroll, som påvirker bedriften avkastning og likviditet både på kort og lang sikt, og som involverer de ansatte på alle nivå i bedriften (Hoff 2010, 22).

Vi kan dele økonomistyringsprosessen inn i to deler, en planleggingsdel og en kontrolldel. Planleggingsdelen legger fokus på hva som må gjøres for at bedriften skal kunne nå sine mål, og hvordan de skal gå frem for å nå målene som blir satt. Kontrolldelen består i stor grad av å sammenligne oppnådde resultater med budsjettet. Gjennom gode økonomiske verktøy vil lederen raskt kunne konstatere avvik mellom regnskapet og budsjettene. Kontrollprosessen skal samtidig sikre at bedriften til enhver tid er på vei mot målet (Sending 2013).

Hvilken grad av usikkerhet en bedrift er utsatt for og muligheten den har til å tilpasse seg endringer vil styre behovet for økonomistyring. I bransjer med raske teknologiske endringer eller der usikkerheten for et gitt utfall er betydelig vil det normalt være et stort styringsbehov. Det vil være mindre behov for økonomistyring i bedrifter med en forutsigbar fremtid (Hoff 2010, 35).

Videre vil vi ta for oss som noen relevante temaer innenfor teorien om økonomistyring, som kan fremme en tilfredsstillende økonomistyring i et

nyetablert kaffebrenneri. Med tilfredsstillende økonomistyring menes både å følge lover og regler satt for rapportering og innsyn av økonomien, men også at økonomistyringen skal være et hjelpemiddel for å samle informasjon om interne forhold (Sending, Tangenes og Gjønnnes 2007).

2.2 Budsjettering

En viktig del av økonomistyringsprosessen er budsjettering. Budsjettet er et planleggingsverktøy som har til formål å fordele ressurser og koordinere aktiviteter, og utformes med bedriftens mål og strategier som grunnlag. Det er et hjelpemiddel for å gjøre seg opp en mening om kommende periode, og er en pekefinger på hvordan virksomheter skal nå sine fastsatte mål og om det økonomisk sett er mulig å gjennomføre planlagte tiltak (Sending, Tangenes og Gjønnnes 2007).

Selve budsjettoppstillingen er et tallmessig oppsett over de forventede konsekvenser og resultater av alle planer og tiltak som skal iverksette i en gitt periode (Hoff 2010, 27).

Planer for fremtiden blir representert i budsjettet, og i ettertid vil regnskapet vise hvorvidt prognosene faktisk inntraff (Sending 2009b, 12). Avvik mellom realisert regnskap og budsjett kan være grunnlag til forslag av nye tiltak. Som kontrollverktøy kan budsjettet brukes til å kontrollere at planlagte tiltak gjennomføres og blir som forventet. Dersom store avvik konstateres kan det være nødvendig å legge om kursen, noe som vil være viktig del av budsjettering som et økonomisk verktøy (Sending, Tangenes og Gjønnnes 2007).

Budsjettering har vært en av de grunnleggende metodene for å styre bedrifter og organisasjoner gjennom nesten hele etterkrigstiden (Bergstrand, Boye og Bjørnenak 1999, 11). Det har i moderne tid vært diskusjoner om hvordan man best mulig skal bruke budsjettering som styringsverktøy i bedrifter. I små bedrifter argumenterer Bergstrand, Boye og Bjørnenak (1999) for at det trengs budsjett som et underlag for å vite hvilke volumkrav som må oppfylles for å oppnå tilstrekkelig lønnsomhet, og som et underlag for viktige finansieringsbeslutninger.

2.3 Likviditetsstyring

Det største avviket mellom budsjettet og det som er realiteten, oppstår normalt i likviditetsbudsjettet. Avvikene kan være grunnet endringer i salgsvolum, som følge av at kunder kjøper mer eller mindre enn forventet, at det tapes ordre eller at bedriften blir forsinket med sine leveranser. Slike salgssvingninger oppstår ofte uventet. For å sikre seg mot svingninger eller andre uforutsette hendelser som fører til forsinkede innbetalinger i forhold til det som er budsjettet, er likviditetsstyring et viktig verktøy (Hoff 2010, 449).

Likviditetsstyring har som mål å sikre at manglende likviditet ikke forstyrrer bedriftens daglige drift. Den skal i tillegg sørge for at det alltid er nødvendige likviditetsreserver og at det er etablert en finansiell beredskapsplan som sikrer bedriften dersom akutte og ukontrollerte situasjoner skulle oppstå. Arbeidet med å forvalte bedriftens midler slik at de bidrar til økt avkastning og samtidig skaffe kapital til lavest mulig rentekostnader, inngår også som en del av likviditetsstyringen (Hoff 2010, 379-380).

Det er viktig for bedrifter å skaffe seg tilstrekkelig likviditet i gode tider, når problemene først har oppstått kan det være for sent. Bedriftens planer vil ikke kunne realiseres uten tilstrekkelig likviditet (Sending, Tangenes og Gjønnnes 2007, 374). Derfor må likviditetstilførselen planlegges, og likviditetsbudsjettet er sentralt i bedriftens planleggingsprosess (Hoff 2010, 379-380).

Likviditetsbudsjettet gir en oversikt over forventede inn- og utbetalinger for budsjettperioden. Målet er å oppdage udekkede likviditetsbehov i tide, slik at tiltak kan iverksettes for å unngå problemer. Likviditetsbudsjett vil også gi en oversikt over eventuelle likvidoverskudd som er viktig å avdekke, slik at det kan plasseres til best mulig avkastning (Sending, Tangenes og Gjønnnes 2007, 374).

2.4 Kalkulasjon

Kalkulasjon er en beregning av kostnadene ved eller lønnsomheten til et produkt eller en tjeneste. Resultatet av en slik kalkulasjon kalles en kalkyle (SNL 2014).

2.4.1 Produktkalkyle

En kalkyle skal gi informasjon om hvilken pris bedriften burde sette på sine produkter. I tilfeller hvor bedriften er utsatt for sterk konkurranse, er ofte prisen bestemt av markedet. Kalkylens oppgave er da å avklare om bedriftens kostnader blir dekket ved å selge til markedspris. Når en bedrift står overfor et valg om hvilket produkt den skal satse videre på, er produktkalkylen et sentralt hjelpemiddel. Produktkalkylen danner også grunnlag for videre utvikling av budsjetter (Winther et al. 2013, 161). For å fastsette prisene på produktene til J&S har vi valgt å benytte kalkyler som er oppsatt etter bidragsprinsippet.

2.4.2 Bidragsprinsippet

Kalkulasjon gjort etter bidragsprinsippet inkluderer kun de variable kostnadene til et produkt. De faste kostnadene blir ikke fordelt til hvert enkelt produkt, men blir prinsipielt behandlet som en periodekostnad (Hoff 2010, 47). I praksis vil det si at de faste kostnaden blir belastet i regnskapet i sin helhet den perioden de oppstår.

Dekningsbidraget er et sentralt begrep når bidragsprinsippet benyttes.

Dekningsbidraget skal dekke faste kostnader og gi bedriften fortjeneste. For å finne dekningsbidraget beregnes differansen mellom salgspris og variable kostnader. Det er derimot ikke slik at de faste kostnadene oversees ved å benytte bidragsmetoden, fordi det stilles krav til størrelsen på dekningsbidraget som skal dekke de faste kostnadene (Sending 2009a, 180-183). Bidragsmetoden brukes også til å beregne den laveste salgsprisen bedriften kan ta på produktet i spesielle situasjoner. En bidragskalkyle er ofte bygd opp slik:

Bidragskalkyle:
Direkte materiale
+ Direkte lønn
+ Indirekte variable kostnader i tilvirkningen
= Variable tilvirkningskostnader
+ Indirekte variable kostnader i salg og administrasjon
= Totale variable kostnader
+ Dekningsbidrag
= Salgspris

Figur 2: Bidragskalkyle (Sending 2014b, 77).

2.5 Prestasjonsmåling

Prestasjonsmåling er et verktøy som gir et innblikk i hvor bedriften er på vei i forhold til de overordnede målene som er satt. Prestasjonsmålingen benyttes for å kartlegge om det drives effektivt. Med effektivt menes det at verdien på de varene og tjenesten som tilbys, og som kundene er villig til å betale for, må oversige de kostnaden som tilføres ved å tilby den (Hoff 2010, 428). Målet med prestasjonsmålingen er å koordinere budsjett- og planleggingsprosessen, standardisere og samkjøre rutineene for kontroll og oppfølging, og utarbeide retningslinjer for hvordan avvik mot budsjett og andre styringsmål skal håndteres (Hoff 2010, 444).

Nøkkeltallsanalyse benyttes for å beregne bedriftens helhetstilstand og hvordan den utvikler seg over tid. Nøkkeltallene står sentralt når bedrifter skal vurdere sine prestasjoner (Sending, Tangenes og Gjønnes 2007, 507). For at nøkkeltallene skal få størst utsagnskraft er det relevant å sammenligne dem med tilsvarende nøkkeltall fra tidligere regnskapsperioder, nøkkeltall fra budsjetter og planer eller bransjetall. Nøkkeltallene er den delen av prestasjonsmålingen som vil stå i hovedfokus i videre analyse og drøfting av J&S.

Regnskapsrapporten er beregningsgrunnlaget for nøkkeltallene. I noen tilfeller kan den som skal analysere finansregnskapet få supplerende informasjon slik at det kan være ønskelig å gjøre korrigeringer i regnskapsdata før det benyttes til analysen. Det skal derimot kun være behov for små korrigeringer dersom regnskapet er utarbeidet etter regnskapsbestemmelser i regnskapsloven. De mest aktuelle korrigeringene kan være på grunn av urealistiske verdier i balansen (Sending, 2014b). Det finnes utallige nøkkeltall, det er derfor viktig at virksomhetene er kritisk til hvilke nøkkeltall de benytter. Dette må vurderes opp mot hva som er hensikten med nøkkeltallanalysen.

Nøkkeltallanalyser tar i hovedsak for seg tre deler, lønnsomhet, soliditet og likviditet. Lønnsomhet er noe alle privateide virksomheter har som et av sine hovedmål, ettersom det er små muligheter til å overleve på sikt dersom en virksomhet er ulønnsom. Lønnsomheten kan vurderes ut ifra en bedrifts

årsresultat, og en ser raskt om årets bunnlinje gir overskudd eller underskudd (Sending 2014a, 388). Årsregnskapet viser derimot ikke en dypere forståelse for hvorfor bedriften er lønnsom, ettersom det ikke nødvendigvis er slik at en positiv bunnlinje betyr lønnsom bedrift.

Soliditet sier noe om en virksomhets evne til å tåle tap på kapitalen før kreditorene blir lidende, og viser virksomhetens evne til å overleve i vanskelige tider (Sending 2014a, 407). Derimot kalles virksomhetens evne til å betale sine forpliktelser etter hvert som de forfaller, likviditet.

Benchmarking er en egen del av prestasjonsmålingen, og det handler om å sammenligne egne prestasjoner med hvordan de beste på området presterer. Dette er ingen ny metode, men de siste årene har arbeidet blitt mer strukturert og mange bedrifter bruker benchmarking systematisk. Benchmarking kan deles inn i fire typer, og hvilken type man velger avhenger av hva som skal måles. Hoff (2010, 428) definerer de fire typene som:

- Intern benchmarking, der man sammenligner med egne fabrikker, avdelinger og så videre.
- Ekstern benchmarking, der man sammenligner med relevante eksterne bedrifter blant kunder og leverandører.
- Konkurrent-benchmarking, der man sammenligner seg med konkurrentens funksjoner.
- Generisk, der man sammenligner likartede funksjoner og prosesser med bedrifter i helt andre bransjer.

For å gjennomføre en god benchmarkingprosess er det fem steg. Det første steget handler om å kartlegge hva som ønskes svar på. Steg to går ut på å avgjøre hvem eller hva man skal sammenligne seg med, og hvordan en skal innhente informasjonen som er ønskelig. Det er viktig at første steg er nøye gjennomtenkt og utarbeidet, for at steg to skal være mulig. Det vil være forskjell på hvem bedriften sammenligner seg med og hvordan den innhenter informasjon, ut ifra hva en ønsker å måle. Det tredje steget handler om selve informasjonsinnsamlingen. Her handler det om å innhente den informasjonen som

er ønskelig. Steg fire er analysedelen av benchmarkingprosessen. Denne delen skal danne grunnlaget for egne forbedringstiltak. Det er her prestasjonsgapet mellom egne prestasjoner og prestasjonene til den ledende på området som man sammenligner seg med skal avdekkes. Det siste steget er gjennomføringsfasen. Her skal det settes i gang tiltak og etableres mål ut ifra funnene i steg 4, disse må etableres i budsjettsammenheng med tilhørende kostnader. Det må også her utarbeides en gjennomføringsplan (Hoff 2010, 431).

2.6 Analysering av kunder

Det er viktig å være klar over hvilke kunder som er mest lønnsomme for bedriften, slik at man får en oversikt over hvilke kunder som medfører mer kostnader enn inntekter (Hoff 2010, 250). Kunderettede aktiviteter krever i økende grad mer av ressursforbruket til bedrifter. Dette har ført til at selv om forskjellige kunder kjøper samme produkt til samme pris, kan lønnsomheten til disse kundene være forskjellige. Forskjellen kan ligge på krav til kundestøtte, service eller antall reklamasjoner og returer.

En kundevurdering kan være et godt beslutningsgrunnlag for videre drift og vil avdekke kunders lønnsomhet. I følge Lem (2010) kan de fleste bedrifter tjene på å gjøre et grundig arbeid med å analysere lønnsomheten til de forskjellige kundene. Det er derimot ikke alltid like hensiktsmessig å foreta en kundelønnsomhetsvurdering på hver enkel kunde i bedrifter med en stor kundemasse, da kan man heller foreta en segmentering av kundene og vurdere kundene ut ifra segmentene. Vi vil videre gjøre en enkel vurdering av J&S kundesituasjon, for å avdekke hvilke kunder som er mest lønnsomme for bedriften.

3 Metode

Metode handler om å samle inn, analysere og tolke data som skal hjelpe oss til å ta hensiktsmessige valg (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 33). I denne delen av oppgaven skal vi belyse hvilke metoder vi har benyttet for å samle inn informasjon. Vi vil bruke metodekapittelet til å forklare veien vi har valgt for å oppnå formålet med oppgaven, og i tillegg vil vi begrunne valg av design og metode som er brukt for å løse oppgaven.

3.1 Formål

Formålet med våre undersøkelser vil være å svare på hvordan et nyetablert kaffebrenneri kan sikre en tilstrekkelig økonomistyring, ved å belyse hvilke økonomiske verktøy bedriften vil ha mest nytte av i den daglige driften. Våre undersøkelser skal gi oss en bedre forståelse av bedriftens behov for økonomiske styringsverktøy, slik at vi får et innblikk i hvilke teorier som vil være mest nyttig i praksis for en liten nyetablert bedrift.

3.2 Data

Det finnes hovedsakelig to forskjellige måter å samle inn informasjon på. Primærdata beskrives som informasjon som samles inn selv, mens sekundærdata er informasjon andre har samlet inn.

3.3 Design og databehov

Avhengig av hvilket problem som er ønskelig å belyse er det nødvendig med flere ulike måter å belyse problemstillingen på. Designet belyser hvilken analysemetode som er ønskelig å benytte for å løse problemstillingen. Det skilles mellom tre hovedtyper design, eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Når vi skal velge mellom disse designene er det tre faktorer vi må ta hensyn til. De tre faktorene er vår erfaring fra saksområdet, vår kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og vårt ambisjonsnivå med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010).

3.3.1 Eksplorativt design

Eksplorativt design brukes hvis man i utgangspunktet vet lite om området som er ønskelig å belyse, og det primære målet vil være å tilegne seg mer kunnskap om

området. Designet skal skape en forståelse og gi en bedre innsikt i problematikken ved å gjennomføre typiske kvalitative undersøkelser.

3.3.2 Deskriptivt design

Formål med deskriptivt design er å beskrive den grunnleggende forståelsen man har av problemet. Deskriptivt design er hypotesetestende og oftest knyttet til kvantitative undersøkelser.

3.3.3 Kausalt design

Kausalt design betyr at det benyttes en form for eksperiment, og at mulige årsaksforklaringer undersøkes. Et kausalt design er knyttet til kvantitative undersøkelser.

3.4 Valg av design og databehov

Valg av design gjøres som nevnt på grunnlag av erfaring, teori og ambisjonsnivå. Vi valgte derfor et eksplorativt design, da vi på forhånd ikke hadde noen klar oppfatning av hvilke behov bedriften hadde og hvilke økonomiske verktøy som ville vært mest brukervennlig for å oppnå tilstrekkelig økonomistyring. En naturlig start i et eksplorativt design er å undersøke om det er skrevet noe om temaet (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010, 39). For å få en bedre forståelse rundt problematikken var det første som ble gjort å samle inn faglitteratur rundt hovedtemaene, og vi valgte hovedsakelig å innhente informasjon fra pensumbøker, fra fagskrifter og artikler.

Vi ønsket i tillegg til faglitteraturen å samle inn primærdata for å skaffe bedre innsikt i bedriftens behov, og det ble derfor utført flere dybdeintervju med bedriftens ledelse. Et typisk spørsmål i et eksplorativt design er: Hva skjer i denne virksomhet? (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Primærdataene skulle gi svar på hvordan den økonomiske styringen i bedriften har vært tidligere og gi innsikt i bedriftens økonomiske behov. I tillegg har vi fått direkte tilgang til bedriftens vareregister og kundeliste på contra.no.

Formålet med deskriptivt design og kausalt design faller til dels utenfor vårt undersøkelsesspørsmål, og vi har derfor valgt å benytte oss kun av et eksplorativt design for å samle inn data. Dette medfører en kvalitativ forskningsmetode.

3.5 Valg av metode

Kvalitativ metode er en metode for å samle primærdata, og formålet er å få en forståelse av sammenhenger. I denne utredningen har vi valgt å kun benytte kvalitativ metode. Valget er basert på oppgavens formål om å sikre en tilstrekkelig økonomistyring, derfor er vi nødt til å gå dypere inn i problematikken enn ved en eventuell kvantitativ innsamling av data.

Kvalitativ metode er hensiktsmessig for å løse vår problemstilling, der vi på forhånd hadde lite informasjon om bedriftens behov. Vi har fått kunnskap og informasjon direkte fra bedriftens leder og medarbeider ved å gjennomføre en rekke dybdeintervjuer.

3.5.1 Gjennomføring av kvalitative intervjuer

Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller kunnskap er av interesse (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010, 90). Det er utført flere semistrukturerte intervjuer, der vi hadde et overordnet mål med intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge har variert (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 145). De kvalitative intervjuene har vært åpne og er utført mer som en dialog, enn rene spørsmål og svareanser. Det førte til at intervjuobjektens erfaring og oppfatning kom godt frem.

Dybdeintervjuene er utført flere ganger i løpet av undersøkelsesprosessen for å få tilstrekkelig informasjon og en bedre innsikt i bedriften. I det innledende møtet fortalte bedriften i stor grad om seg selv, mens vi i de senere møtene har fått innspill på problemer som har dukket opp. Vi har også hatt muligheten til å kontinuerlig få svar på spørsmål vi måtte ha hatt. Alle på gruppen har vært tilstede under samtlige møter. Intervjuene har vært grunnlag for å finne hvilke behov bedriften har økonomisk sett og er gjort utelukkende av bedriftens leder og

bedriftens medarbeider. Det er på bakgrunn av dette datamaterialet og primærdataen vi har trukket konklusjoner for å besvare vår problemstilling.

3.5.2 Utfordring ved bruk av kvalitative metoder

Gripsrud, Silkoset og Olsson (2010) opererer med begrepene reliabilitet og validitet for å vurdere hvor god en undersøkelse faktisk er og som et mål på metodens kvalitet.

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt man får det samme svaret dersom problemstillingen undersøkes på forskjellige tidspunkter, altså hvor pålitelig våre funn er. Vi kom til bedriften i en etableringsfase der det var lite økonomisk styring. Etterhvert som bedriften utvikler seg og blir mer etablert kan behovet for økonomisk styring forandre seg. Spørsmålet om hvilke økonomiske verktøy som er mest relevant og brukervennlig vil være avhengig av hvilket utgangspunkt bedriften har. Likevel vil vi påpeke at noen tema vil gå igjen, uavhengig av bedriftens størrelse og utgangspunkt.

Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvor stor grad våre fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med undersøkelsene og hvorvidt den representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 244). Dybdeintervjuene har gitt svar på det vi på forkant av intervjuene ønsket å få svar på. Det har vært en god fremgangsmåte for å samle inn informasjon til å besvare vår problemstilling. Vi kan dermed konkludere med at det er god validitet i dybdeintervjuene, da funnene representerer fenomenet vi ønsket å belyse.

4 Analyse

I dette kapitlet skal vi gjøre en analyse av bedriftens økonomiske situasjon der vi ser nærmere på hvordan økonomien blir styrt i dag. Analysen skal være et grunnlag for videre drøfting og anbefaling. Dette kapitlet vil først ta for seg hvordan bedriften i dag blir styrt ved hjelp av budsjetter og kalkyler. Deretter er det gjennomført en nøkkeltallanalyse som sier noe om dagens økonomiske situasjon. Til slutt blir det presentert funn som er gjort av dagens kundesituasjon, før vi gjør en analyse av nåværende vareregister og fakturasystemet.

4.1 Budsjetter

Denne delen tar for seg en analyse av budsjettet og hvordan det blir benyttet som et verktøy for å styre økonomien. Analysen tar utgangspunkt i bedriftens budsjett for 2015.

I etableringsfasen ble bedriftens økonomi styrt etter saldometoden. Det vil si at pengeforbruket ble styrt etter saldoen på bankkontoen, og bedriftens betalingsevnen ble vurdert på bakgrunn av den. Det siste året har budsjettering blitt en større del av økonomistyringen, og det er utarbeidet et budsjett for 2015 på grunnlag av enkle antagelser om fremtiden.

Budsjettet for 2015 tar hensyn til salgssvingninger og sesongvariasjon ved budsjettering av salgsinntekter, dette tyder på at bedriften har gjort seg noen tanker om hvordan ting kommer til å bli det neste året. I figur 3 på neste side er det framstilt hvordan salgsinntektene varierer med 50 000 kroner fra januar til desember. Problemet med dette er at salgsinntektene ikke samsvarer med de budsjetterte kostnadene for råvareforbruk, da råvarekostnaden står som en fast kostnad på 50 000 kroner hver måned.

	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni
Salg kaffe	90 000	120 000	125 000	125 000	117 000	102 000
Råvarekostnad	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
	Juli	August	September	Oktober	November	Desember
Salg kaffe	82 000	117 000	117 000	130 000	130 000	140 000
Råvarekostnad	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000

Figur 3: Budsjettert salg av kaffe og råvarekostnad.

En kostnadsføring som ikke samsvarer med inntektsøkningen er gjennomgående i hele budsjettet for produksjonsrelaterte kostnader, dette er fremstilt i vedlegg 1. Ved å ikke budsjettere sammenhengen mellom salgsinntekter og råvarekostnaden vil budsjettert resultat bli kunstig høyt i noen måneder, mens det blir for lavt i andre måneder. Det totale råvareinnkjøpet ble i 2015 beregnet av bedriften til 600 000 kroner basert på total salgsinntekt. Totalt sett er summen for innkjøpt råvarer i budsjettet korrekt, men de er derimot feil fordelt ut over månedene.

Ved videre gjennomgang av budsjettet avdekker vi at det ikke er tatt hensyn til svinn og avskrivninger i budsjettet og dette er store kostnadsposter som tilsammen utgjør over 100 000 kroner. I dybdeintervjuene ble det oppgitt et svinn på cirka 12 % per produsert kilo kaffe, som tilsvarer at man sitter igjen med 880 gram ved brenning av 1 kilo kaffe. Svinn er en del av de innkjøpte råvarene som ikke blir omsatt, og må kostnadsføres i budsjettet da de ikke generer inntekt.

I budsjett for 2015 er det heller ikke tatt høyde for avskrivninger av anleggsmidlene. Bedriftens anleggsmidler består av en kaffebrenner og avskrivningen er det regnskapsmessige verdifallet til kaffebrenneren i en regnskapsperiode. Avskrivninger er ingen utgift, men de senker den skattbare inntekten og resulterer i en skattemessig fordel. Det skulle derfor vært budsjettert for avskrivninger i budsjettet, slik at skattefordelen blir beregnet i det budsjetterte resultatet.

Lønnskostnaden er det største avviket fra fjorårets regnskap og årets budsjett.

I år er det budsjettert med en månedslønn på kroner 36 000 som i lang tid er blitt planlagt.

4.2 Likviditetsstyring

I dybdeintervjuet med bedriftens leder uttaler han at likviditetsstyring er en av de delene ved økonomistyring han synes er mest utfordrende. Det kommer av lite kunnskap om hvordan et likviditetsbudsjett og likviditetssystemer skal anvendes for å styrke kontrollen over økonomien, og bedriftens leder kunne tenkt seg et enklere og mer brukervennlig verktøy.

Måned	Mars	År	2015	Lønn betales 15 pr mnd.			
	Hva har vi på bok pr dags dato.			Inngående mnd	kr 158 214,00	kr 66 352,00	kr 212 266,00
	Utest. beløp i conta-fakt.	Fakt. ikke lagt inn.	Betalte fakt.	DNB N	DNB N	DNB N	
Dag	Kreditt	Utestående fakt	Betalt	Hovedkonto	Råvarer	Buffer	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9	kr 95 962,00		kr 42 214,00	kr 122 364,00	kr 79 533,00	kr 212 266,00	
10							
11	kr 102 153,00	kr 16 392,00		kr 93 435,00	kr 3,62	kr 209 076,00	
12							
13							

Figur 4: Utklipp fra nåværende likviditetsbudsjett.

Nåværende likviditetsbudsjett gir bare en oversikt over innbetalinger og utbetalinger som bedriften vet kommer inn og ut av konto, utklipp er vist i figur 4. Oppstilling som er brukt viser planlagte innbetalinger og utbetalinger som ikke er fakturert og hvordan de vil påvirke bankkontoen til bedriften. En slik oppstilling kan ikke kalles et likviditetsbudsjett, da den ikke tar hensyn til utbetalinger eller innbetalinger som er forventet. Systemet fremstår som uoversiktlig og er lite brukt. I vår anbefalingen vil vi derfor komme med forslag til hvordan likviditetsstyring kan benyttes som et verktøy, som løser utfordringene bedriftens leder uttrykker.

4.3 Kalkyler

Vi skal nå se nærmere på hvordan dagens system for kalkulasjon fungerer og hvordan bedriftens utarbeidede kalkyle er strukturert. Bedriftens kalkyle er i dag delt inn i tre produktkalkyler for kaffe, ”volumkaffe”, ”midrangekaffe” og ”highendkaffe”. Produktkalkylene brukes i dag som et verktøy for å fastsette

priser på de ulike produktene, i tillegg som et beslutningsgrunnlag når bedriften skal vurdere tilbud fra kunder.

KALKYLE HIGH-END KAFFE						
Kaffe		Pris	Forpakning			
Kostnader			250	500	1000	5000
Råvarepris		90,00	22,50	45,00	90,00	450,00
Frakt til brenneri		3,83	0,96	1,92	3,83	19,15
Lønn/produksjon		11,20	2,80	5,60	11,20	56,00
Gass		3,00	0,75	1,50	3,00	15,00
Lønn/pakking		3,00	3,00	3,00	3,00	15,00
Etiketter		0,40	0,40	0,40	0,40	2,00
Kaffeposer			2,00	3,00	3,86	19,30
Pappeske	10kg	15,00	0,38	0,75	1,50	7,50
Svinn ved brenning			2,70	5,40	10,80	54,00
Diverse		10,00	2,50	5,00	10,00	50,00
Telefon		5,00	1,25	2,50	5,00	25,00
Regnskap		19,40	4,85	9,70	19,40	97,00
Lån		11,10	2,78	5,55	11,10	55,50
Husleie		12,50	3,13	6,25	12,50	62,50
Sum faste kostnader			35,48	66,57	127,59	637,95
Sum variable kostnader			14,50	29,00	58,00	290,00
Varekost total			49,98	95,57	185,59	927,95
Påslag high-end			43,00	82,00	159,00	
HORECA pris			66	127	249	1245
HORECA fortjeneste			15,52	31,44	63,41	317,05
PRIVAT pris eks mva			105,83	211,65	423,30	
PRIVAT mva 15%			15,87	31,75	63,50	
PRIVAT pris ink mva			122	243	487	
PRIVAT fortjeneste			55,84	116,09	237,71	

Figur 5: Produktkalkylen for High-End kaffe.

Figur 5 viser hvordan produktkalkylen for "highendkaffe" er satt opp, med en råvarepris på 90 kroner. Kalkylen for "volumkaffe" og "midrangekaffe" er bygd opp på samme måte, hvor påslaget og råvarepris er det eneste som varierer. Problemet med dette er at påslaget ikke tar hensyn til variable kostnader i salg og administrasjon eller variable tilvirkningskostnader i fastsettelsen av priser. Kalkylen tar heller ikke hensyn til den fortjenesten som er ønsket på produktet eller de faste kostnadene.

Salgsprisen i de eksisterende kalkylenes beregnes altså kun på grunnlag av råvareprisen pluss påslaget som er individuelt beregnet for hver størrelse og kaffetype. De øverste radene med kostnader blir derimot ikke benyttet direkte når prisene på kaffen settes i disse kalkylenes. Punkt 1 i figur 5 viser påslaget som kun er en antatt sum uten beregninger fra kostnadene. Vi ser at påslaget dekker de faste og variable kostnadene, dersom råvareprisen ikke er medregnet, men det er ikke lagt inn som en del av beregning av påslaget i produktkalkylen.

Senere vil vi benytte bidragsmetoden for å utarbeide en ny produktkalkyle til produktet kaffe. Bakgrunn for valget blir fremstilt i vår drøftedel.

4.4 Nøkkeltallanalyse

Vi har videre valgt å gjøre en analyse av relevante nøkkeltall. Nøkkeltallene skal gi oss et innblikk i hvordan dagens økonomiske situasjon er. Det vil her kun bli fremstilt en definisjon på de forskjellige nøkkeltallene, samt en utregning som skal være grunnlag for videre drøfting. Alle nøkkeltallene er beregnet på grunnlag av regnskapstall for 2014 i tidsperioden april til desember som vises i vedlegg 2.

4.4.1 Lønnsomhet

Totalkapitalrentabiliteten i prosent

Totalkapitalrentabiliteten angir avkastningen i prosent på kapitalen som er anvendt, uavhengig av om det er lån eller egenkapital, og om gjeldsrentene er høye eller lave (Sending, 2009a). Nøkkeltallet gir et helhetsbilde av avkastningen på investert kapital i prosent.

$$\begin{aligned} \text{Totalkapitalrentabilitet} &= ((\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) / \\ &\quad \text{Regnskapsmessige eiendeler}) * 100 \\ &= ((398\,786 + 716) / 1\,003\,093) * 100 \\ &= 0,398 * 100 \\ &= 40 \% \end{aligned}$$

På grunn av overføring av eiendeler fra enkeltmannsforetak til aksjeselskap som skjedde i desember 2013, gir ikke inngående balanse et korrekt bilde av totalkapitalen. Vi har dermed valgt å sette utgående regnskapsmessige eiendeler i nevneren, istedenfor gjennomsnittlig totalkapital som er det vanligste.

Driftsmargin

Driftsmargin viser driftsresultatet i prosent av salgsinntekten. Uttrykket forklarer hvor mye av hver krone som er igjen som resultat, uavhengig av finansieringsforholdene.

$$\begin{aligned} \text{Driftsmargin} &= (\text{Driftsresultat} / \text{Driftsinntekter}) * 100 \\ &= (398\,786 / 1\,175\,608) * 100 \\ &= 34 \% \end{aligned}$$

Kapitalens omløpshastighet

Kapitalens omløpshastighet måler hvor effektivt kapitalen i en bedrift utnyttes.

Hvis salgsinntektene øker uten at man øker kapitalen oppnås det en bedre utnyttelse av kapital og dermed en høyere omløpshastighet (Sending 2013, 451).

$$\begin{aligned} \text{Kapitalens omløpshastighet} &= \text{Totale inntekter} / \text{Total kapital per 31.12.14} \\ &= 1\,175\,608 / 1\,003\,093 \\ &= 1,17 \end{aligned}$$

Egenkapitalrentabilitet før skatt i prosent

Egenkapitalrentabiliteten måler avkastningen på egenkapitalen i bedriften og er mest interessant for eiere og investor. Nøkkeltallet burde ikke benyttes som et måltall for bedriften som helhet, da er totalkapitalrentabiliteten det beste måltallet (Hoff 2010, 333).

$$\begin{aligned} \text{Egenkapitalrentabilitet} &= (\text{Ordinært resultat} / \text{Egenkapital per 31.12.14}) * 100 \\ &= (397\,662 / 416\,894) * 100 \\ &= 95 \% \end{aligned}$$

4.4.2 Soliditet

Egenkapitalprosent

Egenkapitalprosenten er det vanligste soliditetstallet (Sending 2013, 463), og er et forholdstall mellom innskutt egenkapital og sum egenkapital og gjeld.

$$\begin{aligned} \text{Egenkapitalprosent} &= \text{Egenkapital} * 100 / \text{Sum egenkapital og gjeld} \\ &= 416\,894 * 100 / 1\,003\,093 \\ &= 42 \% \end{aligned}$$

4.4.3 Likviditet

Likviditetsgrad 1

I likviditetsgrad 1 settes omløpsmidlene opp i forhold til virksomhetens kortsiktige gjeld.

$\begin{aligned} \text{Likviditetsgrad 1} &= \text{Omløpsmidler} / \text{Kortsiktig gjeld} \\ &= 756\,227 / 216\,081 \\ &= 3,5 \end{aligned}$

Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 måler forholdet mellom omløpsmidlene og kortsiktig gjeld, justert for varelageret. Grunnen til at det justeringen er at varelageret kan være lite likvid.

$\begin{aligned} \text{Likviditetsgrad 2} &= (\text{Omløpsmidler} - \text{Varelager}) / \text{Kortsiktig gjeld} \\ &= (756\,277 - 55\,794) / 216\,081 \\ &= 3,24 \end{aligned}$

Tallet for varelager er hentet fra balansetallet ”innkjøpt varer for videresalg”, med kontonummer 1460.

Arbeidskapital

Arbeidskapitalen sier noe om virksomhetens betalingsevne. Nøkkeltallet viser differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Omløpsmidler er den delen av bedriftens eiendeler som under normale forhold vil bli ombyttet med andre tilsvarende eiendeler i løpet av kort tid, ofte i løpet av et år (SNL 2009). Kortsiktig gjeld er krav som forfaller i nær fremtid (Sending 2014b, 451).

$\begin{aligned} \text{Arbeidskapital} &= \text{Omløpsmidler} - \text{Kortsiktig gjeld} \\ &= 756\,227 - 216\,081 \\ &= 540\,146,- \end{aligned}$

Anleggsmidler: 246 866 25 %	Egenkapital: 416 894 42 %
Omløpsmidler: 756 227 75 %	Langsiktig gjeld: 370 118 37 %
	Kortsiktig gjeld: 216 081 21 %

Figur 6: Sammensetningen av arbeidskapitalen illustrert. Anleggsmidler, omløpsmidler, egenkapital og gjeld i prosent av total kapitalen.

Varelagerets omløpshastighet

Varelagerets omløpshastighet sier hvor mange ganger varelageret byttes ut i løpet et år og blir benyttet for å regne ut lagertid i antall dager.

$$\begin{aligned}
 \text{Varelagerets omløpshastighet} &= \text{Vareforbruk} / \text{Varelager per 31.12.14} \\
 &= 526\,605 / 55\,764 \\
 &= 9,44
 \end{aligned}$$

Beregnet vareforbruk = Innkjøpt utstyr for videresalg + Innkjøpt råvarer
+/- Beholdningsendring + Råvarer kjøpt fra utland + Direkte emballasjemateriell

Lagertid i antall dager

Viser hvor mange dager varer i gjennomsnitt er på lager. Det er dagene mellom varer bestilles til kundene blir fakturerer.

$$\begin{aligned}
 \text{Lagertid i antall dager} &= 365 / \text{Varelagerets omløpshastighet} \\
 &= 365 / 9,44 \\
 &= 39 \text{ dager}
 \end{aligned}$$

Beregningen av varelagerets omløpshastighet er fremstilt over.

Kredittid kunder

Viser hvor lang tid det i gjennomsnitt tar fra kundene faktureres til pengene er mottatt av bedriften.

$$\begin{aligned}
 \text{Kredittid kunder} &= (\text{Kundefordringer per 31.12.14} / \text{Driftsinntekt}) * 365 \\
 &= (112\,115 / 1\,175\,608) * 365 \\
 &= 35 \text{ dager}
 \end{aligned}$$

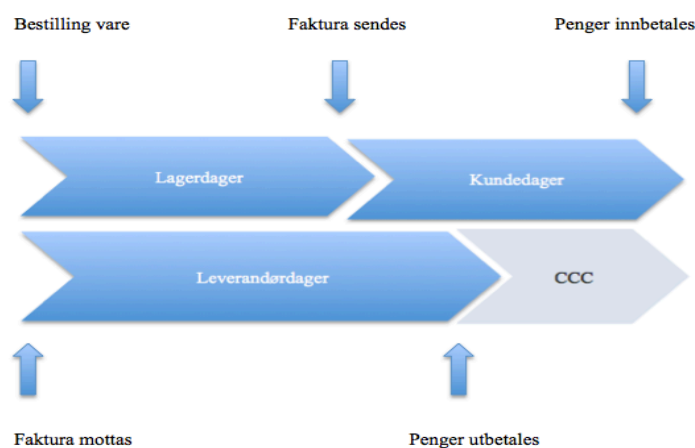
Kredittid leverandører

Viser hvor lang tid det er mellom man mottar faktura fra sine leverandører til pengene utbetales.

$$\begin{aligned}
 \text{Kredittid leverandører} &= (\text{Leverandørgjeld per 31.12.14} / \text{Varekjøp}) * 365 \\
 &= (72\,615 / 582\,399) * 365 \\
 &= 46 \text{ dager}
 \end{aligned}$$

Cash Conversion Cycle

Cash conversion cycle, heretter kalt CCC, viser tiden mellom det bestilles varer og det betales for de, til vi får inn kontanter fra kunder og er den perioden du selv må finansiere arbeidskapitalen. Beregningen viser gjennomsnittet på hvor lang tid kontanter er i omløp gjennom bedriften (Bertoneche & Knight 2001, 88). CCC beregnes ved å legge sammen antall kundedager med antall lagerdager og trekker fra antall leverandørdager, alle tall må være fra samme periode.



Figur 7: CCC.

$$\begin{aligned}
 \text{CCC} &= \text{Antall kundedager} + \text{Antall lagerdager} - \text{Antall leverandørdager} \\
 &= 35 + 39 - 46 \\
 &= 28 \text{ dager}
 \end{aligned}$$

4.4.4 Benchmarking

Vi vil senere sammenligne fjorårets prestasjoner med tre kaffebrenneri: Tim Wendelboe AS, Solberg & Hansen AS og Friele. Der Tim Wendelboe AS og Hansen AS er de mest relevante konkurrentene å sammenligne seg med på spesialkaffesegmentet. Sammenligningen med Friele vil ikke være like representativ, men er interessant fordi de er ledende på markedet i den industrielle delen av kaffebransjen. Konkurrentenes regnskapstall er hentet fra Forvalt.no. Regnskapstall for 2013 ble benyttet som beregningsgrunnlag, ettersom tallene fra 2014 ikke var tilgjengelig på Forvalt.no på tidspunktet beregningen ble gjort. Grunnet for utregningene av bransjetallene er fremstilt i vedlegg 3.

Bedrift	Tim Wendelboe AS	Solberg & Hansen AS	Friele	J&S
Lønnsomhetsanalyse	2013	2013	2013	2014
Totalkapitalrentabilitet i prosent	33,2	11,5	13,1	40
Driftsmargin	14,1	6,8	10,4	34
Kapitalens omløpshastighet	2,35	1,33	1,25	1,17
Egenkapitalrentabilitet før skatt i prosent	45	17	48	95
Likviditetsanalyse	2013	2013	2013	2014
Likviditetsgrad I	3,10	3,01	1,71	3,5
Likviditetsgrad II	1,98	1,33	1,15	3,24
Arbeidskapital	2 718	28 308	92 970	540
Varelagerets omløpshastighet	2,05	2,12	5,47	9,44
Lagertid i antall dager	176	170	66	39
Kredittid kunder	21	37	40	35
Kredittid leverandør	33	25	19	46
CCC	164	182	87	28
Soliditetsanalyse	2013	2013	2013	2014
Egenkapitalprosent	73,0	59,7	26,4	42

Figur 8: Bransjetall.

4.5 Nåværende kundesituasjon

Videre vil det bli gjennomført en analyse av dagens kundesituasjon, for se hvem som genererer mest inntekter i forhold til kostnader. Bedriftens produkter og tjenester blir solgt til både bedrifter og privatkunder. Kundeporteføljen besto i 2014 av 129 kunder, der 63 % av kundene har adresse i Trondheim og omegn. Studentersamfundet sto i 2014 for 18 % av totalt fakturert beløp og var den kunden som genererte mest inntekt dette året.

Kundene er delt inn i to segmenter, privatkunder og bedriftskunder. Privatkunder er de som kjøper kaffe til privat bruk og bedriftskunder er de som kjøper kaffe for til forbruk i egen bedrift eller videresalg. Som vedlegg 4 viser står bedriftskunder for 59 % av kundeporteføljen og hele 95 % av totalt fakturert beløp i 2014, mens 41 % av kundene er privatkunder og genererte kun 5 % av totalt fakturert beløp. I vedlegg 5 kan vi se at de fem største bedriftskundene, Studentersamfundet, Scandic Nidelven Hotell, Bakklandet restaurant AS, Ramp Pub & Spiseri AS og Shuffle AS, bidrar til 40 % av det totale fakturerte beløp.

I dybdeintervjuene kom det frem at det ikke er store forskjeller med tanke på hvor mye hver kunde krever av ressurser og tid. Hvis en kunde har en stor bestilling eller spesielle behov som krever merarbeid ved levering eller forsendelse benyttes ”fraktgebyr” som en tilleggs kostnad. Merkostnader forbudet med frakt og levering blir da dekket av gebyret som ligger på 149 kroner per levering.

Bedriftens leder uttrykker at de er kundeorientert, og serviceinnstilte. De leverer personlig til alle bedriftskundene som befinner seg i Trondheimsområdet, for å komme i kontakt med sine kunder og skape gode kunderelasjoner.

4.6 Vareregister og fakturering

Under analysen av kundene utpekte bedriftens vareregister og faktureringssystemet seg. Systemet på contra.no fremstår som uoversiktlig, og det er manglende retningslinjer for oppsett på vareregisteret. Vi vil analysere den nåværende situasjonen, for senere gi en anbefaling om hvordan vareregistreringen kan gjøres på en mer oversiktlig måte.

For å holde oversikt over kunder, varer og for å sende fakturaer brukes Contra Faktura. Contra.no blir brukt aktivt og det legges kontinuerlig inn nye kunder og varer. Kundefakturaene blir sendt elektronisk og nettsiden viser hvorvidt kunder har innbetalt, om fakturaene har forfalt og eventuelt om det skal sendes puring eller inkassokrav.

Det ligger 280 varer inne i vareregisteret på contra.no. I alt er det 60 produkter som aldri er solgt, 57 produkter som er solgt 1-2 ganger, og 107 produkter er solgt over 10 ganger.

Varenr	Beskrivelse	Pris	Mva	Total	Varedetaljer
110-250	Biftu Gudina, Etiopia, 250g	57,00	8,55	65,55	Varedetaljer
110-500	Biftu Gudina, Etiopia, 500g	110,00	16,50	126,50	Varedetaljer
	Bistand for coop kaffe / varenr 20	122,70	30,68	153,38	Varedetaljer
	Bobotnk (økologisk behandlet)	346,20	51,93	398,13	Varedetaljer
	Brasil Serthaozinho 1 kilo retail	198,00	29,70	227,70	Varedetaljer
	Brasil Serthaozinho 250 gram	85,22	12,78	98,00	Varedetaljer
	Brasil, Santa Lucia / Grønn kaffe Vnr 3	283,20	42,48	325,68	Varedetaljer
	Brasil, Sertazinho 250 gram	49,50	12,38	61,88	Varedetaljer
	Bravilor Bonamat 2 X Serving Concept RLX 585 Auto. Vann / varenr 3	24 171,00	6 042,75	30 213,75	Varedetaljer
	Bravilor Bonamat 2 X Termobrygger RLX 676 Auto. Vann / varenr 3	23 030,00	5 757,50	28 787,50	Varedetaljer

Figur 9: Andre side i vareregisteret. 10 av 280 produkter.

Tanken bak varenumrene slik det står i beskrivelsen av produktene, er at varenummer 1 skal markere mindre kaffeutstyr som kopper, filter, maskinrens og te. Likevel starter varenumrene på kaffeposene med 1 i venstre celle og er den eneste som kommer foran produktbeskrivelsen, fremstilt i figur 9 punkt 1. Det fremkommer ikke tydelig nok hva de forskjellige varenumrene inneholder.

Varenummer 2 er utleie av utstyr, og består av 5 produkter. Varenummer 3 inneholder hovedsakelig kaffemaskiner, men inneholder også mange av de samme produkttypene som de markert med varenummer 1. Det er derfor vanskelig å skille varer markert med varenummer 1 og 3. Det er heller ikke alle varene som er markert med varenummer. Varenumrene har lite funksjon slik det er satt opp per dags dato, og systemet fremstår som uoversiktlig.

Som det blir framstilt i figur 9 punkt 2 er varenummer forkortet både til ”varenr” og ”vnr”, noe som gjør at det er vanskelig å søke opp produkter som tilhører samme varegruppe. I tillegg er det forskjell på oppsettet på kaffebeskrivelsen. På de fleste kaffebeskrivelsene ligger kaffenavnet først, deretter importland etterfulgt av hvor mange gram posen inneholder. Det finnes unntak der importland kommer først, for eksempel ”Brasil, Sertazinhio”, se punkt 3 figur 9.

I figur 10 har vi valgt ut en tilfeldig faktura, utsendt 29.03.2015, for å vise hvordan dagens system for vareregistrering gjør fakturaen lite oversiktlig. Alle kaffeposene er markert med gjeldende varenummer foran og alle kaffeproduktene begynner med tallet 1, et eksempel blir vist i figur 10 punkt 1. Frakt og levering har varenummer 0, og her kommer ”varenr 0” bak produktbeskrivelsen vist i punkt 2 figur 10. Dette er også tilfellet når det blir fakturert for leie av maskin som har varenummer 2, men her blir dette ført som ”vnr 2” og ikke som ”varenr2”, vist i punkt 3 figur 10. Vi kan altså se at en ustrukturert vareregistrering gjør fakturaen lite oversiktlig. Det er ingen system på hvordan varer blir ført inn, og det kan være vanskelig å holde kontroll på bestilling både for bedriften og den som mottar fakturaen.

Faktura fra Jacobsen & Svart Kaffebrenneri

BESKRIVELSE	PRIS	ANTALL	RABATT	MVA	BELOP
125 Santa Lucia, Brasil, espresso, 1kg	194,00	4,00		15 %	892,40
Frakt & Levering / varenr 0	149,00	1,00	100,00 %	25 %	0,00
125 Santa Lucia, Brasil, espresso, 1kg	194,00	4,00		15 %	892,40
128 Munkaze HDG, Burundi, 1kg	221,00	4,00		15 %	1 016,60
124 Santa Lucia, Brasil, 1kg	194,00	2,00		15 %	446,20
122-250 Leon Cabrera, Colombia, 250g	67,00	2,00		15 %	154,10
Frakt & Levering varenr 0	149,00	1,00	100,00 %	25 %	0,00
Leie av Cimball Dosatron, 2 gr vnr 2	1 400,00	1,00		25 %	1 750,00
Leie av Mahikönig Guatemala, Losvekkvrem / vnr 2	400,00	1,00		25 %	500,00

Punkt 1: 125 Santa Lucia, Brasil, espresso, 1kg
 Punkt 2: 124 Santa Lucia, Brasil, 1kg
 Punkt 3: Leie av Cimball Dosatron, 2 gr vnr 2

Figur 10: Faktura utsendt 29.03.2015.

5 Drøfting og anbefalinger

Følgende drøftingen er gjort på grunnlag av vårt teorifundament og funn som er gjort i analysedelen. Som en del av drøftingen kommer vi med anbefalinger som er tilpasset bedriftens behov, og som skal hjelpe bedriften til å oppnå tilstrekkelig økonomistyring.

I figur 11 er det illustrert hvordan den økonomiske startpakken er bygd opp, Styringspakken er utformet på grunnlag av bedriftens økonomiske mål og inneholder elementene som er fremstilt i teori og analyse. Følgende elementer er grunnlag for videre drøfting og anbefaling. Styringspakken vil til slutt ende i et styringsverktøy. Styringsverktøyet blir fremstilt i sin helhet i et Excel-verktøy og et årshjul som siste del av anbefalinger.



Figur 11: Styringspakken.

5.1 Budsjettering

I små bedrifter argumenterer Bergstrand, Boye og Bjørnenak (1999) for at det trengs budsjetter som et underlag for å vite hvilke volumkrav som må oppfylles for å oppnå tilstrekkelig lønnsomhet, og som et underlag for viktige finansieringsbeslutninger.

Bergstrand, Boye og Bjørnenak (1999) påpeker også at det er vanskelig å budsjettere om bedriften kan forutse at det skal gjennomføres organisasjonsendringer, men ikke helt vet hvilke endringer som blir aktuelle. Som en liten nyetablert bedrift vil det hele tiden være nødvendig med små endringer og

justeringer for å finne riktig retning. Det er derimot vanskelig å vite hvilke endringer som blir aktuelle i begynnelsen av året når budsjettet blir utformet.

5.1.1 Budsjettering VS Beyond Budgeting

For at vi skal kunne anbefale et effektivt og relevant styringsverktøy er vi nødt til å vurdere forskjellige alternativer opp mot hverandre. Vi har valgt å se nærmere på kritikken mot tradisjonell budsjettering, for så å vurdere om det kan være et alternativ med nye tankemåter som ”Beyond Budgeting”-filosofien.

Den tradisjonelle budsjetteringen har fått kritikk for å være for tidkrevende, og for å kunne svekke fornuftige og verdiskapende prosesser. I tillegg blir tradisjonell budsjettering kritisert for at budsjettforhandlingen kan ofte bli et rom hvor spill, der forhandlingene sperrer for fornuftige og verdiskapende beslutninger (Bogsnes 2012).

Som et svar på kritikken og misnøyen ved den tradisjonelle måten å budsjettere på, har det vært en gradvis revolusjon innen virksomhetsstyringen. Endringen har vært påvirket av en ny måte å tenke på, ”Beyond Budgeting”- filosofien. Bjarte Bogsnes påpeker at Beyond Budgeting kan være et misvisende navn. Etersom at målet ikke er å kvitte seg med budsjettet, men å øke prestasjonene og ta virkeligheten mer på alvor gjennom en mer smidig og human organisasjon. Den største endringer går på bedriftenes ledelse og styringsnivå (Bogsnes 2012).

Som en liten bedrift med kun to ansatte er det et mindre behov for avanserte ledelses- og styringsverktøy i forhold til de ansatte. Det er dette mye av ”Beyond Budgeting” filosofien handler om. En svakhet med tradisjonell budsjettering er at det blir for mye spill, og at det er en grunnleggende mistro til de ansatte. Vi ser derimot ikke på dette som et problem i bedriften, med kun to ansatte som begge har satset mye i selskapet. Det er ikke grunn til å tro at budsjettforhandlingen skal utarte seg til et spill, men heller bli gjort på grunnlag av det som er best for bedriften.

”Beyond Budgeting” handler også om å ta omgivelsene rundt seg på alvor. Økende internasjonal konkurranse, globalisering og mer komplekse organisasjoner har tydeliggjort et økende behov for fleksibilitet. Endringer i omgivelsene har blitt enda vanskeligere å forutse. Det er på disse punktene vi ser at tradisjonell budsjettering kan bli en svakhet for bedriften, særlig siden det er en bedrift i endring. Det er derfor vi har valgt å ta med filosofien om “Beyond Budgeting”.

Bedriften er i en vekstfase, der de jobber med å utvikle seg til å bli et større og mer etablert merkenavn. Det er ekstra vanskelig å budsjettere ut ifra historiske tall i en slik fase. Bedriften blir nødt til å utarbeide egne prognoser på hvordan bedriften kommer til å utvikle seg i fremtiden og hvordan omgivelsene rundt dem vil endre seg.

5.1.2 Utforming av nytt budsjett og anbefalinger

Vi vil anbefale J&S å benytte tradisjonell budsjettering som et økonomisk styringsverktøy, men også tenke på grunntankene bak ”Beyond Budgeting”-filosofien. Det vil være fornuftig og nødvendig å benytte budsjettet på planleggingsnivå. Slik at bedriften alltid har oversikt over sin finansielle kapasitet slik den ser ut til en hver tid. På den måten unngår bedriften at budsjettet blir en forhåndsutdeling av ressursene, som kan være svekkende for de verdiskapende prosesser i bedriften (Bogsnes 2012).

Gjennom vår analyse av budsjettet avdekket vi flere svakheter ved dagens utforming og bruk. Vi vil nå presentere våre justeringer av budsjettet for 2015 ut ifra funnene i analysen.

Det første vi avdekket i analysen var at det ikke er samsvar mellom den økende inntekten for solgt kaffe og råvarekostnaden som er konstant. Når det ikke er budsjettert samsvar mellom kostnader og inntekter, kan det gi feil månedlig budsjettert resultat. Det vil da svekke beslutningsstyrken til budsjettallene, og feil tiltak kan iverksettes på grunnlag av det.

I vår anbefaling av budsjettet har vi sett på fjorårets sesongsvingninger, og tatt hensyn til disse. Som vist i regnskapet for 2014 i vedlegg 2, er mai, juni og juli de dårligste månedene, og det er derfor budsjettert for lavere inntekter disse månedene. Den høyeste inntekten er budsjettert i oktober, november og desember, hvor salget av kaffe var størst.

Som vi påpekte i innledningen er interessen for spesialkaffe økende. Bedriftens leder uttaler at det allerede er en positiv utvikling i etterspørselen og han tror på en inntektsøkning som kan forsvare deres budsjettering. Det totale råvareinnkjøpet ble i 2015 beregnet av bedriften til 600 000 kroner basert på total salgsinntekt. Totalt sett er summen for innkjøpt råvarer i budsjettet korrekt, men de er derimot feil fordelt ut over månedene. Vi beregnet oss fram til hvor stor råvarekostnaden var per inntektskrone vist i vedlegg 6, deretter multipliserte vi dette tallet med budsjettert salg den aktuelle måneden. I vår reviderte utgave har vi da justert ned råvarekostnaden i perioder med lavere salg og justert den opp i perioder med godt salg, som er vist i figur 12. Råvarekostnaden samsvarer da med budsjetterte driftsinntekter.

	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni
Salg kaffe	90 000	120 000	125 000	125 000	117 000	102 000
Råvarekostnad	-34 065	-45 419	-47 312	-47 312	-44 284	-38 606
Svinn	-4645	-6194	-6452	-6452	-6039	5265
	Juli	August	September	Oktober	November	Desember
Salg kaffe	82 000	117 000	117 000	130 000	130 000	140 000
Råvarekostnad	-31 037	-44 284	-44 284	-49 204	-49 204	-52 989
Svinn	-4232	-6039	-6039	-6710	-6710	-7226

Figur 12: Budsjettert salg av kaffe og korrigert råvarekostnad og svinn.

I analysen avdekket vi også at konto for svinn og avskrivninger mangler. I det reviderte budsjettet har vi korrigert og lagt inn de faktorene vi ser på som mangler i nåværende budsjett.

Svinn

Under brenningsprosessen vil 12 % av vekten forsvinne, og det er i det nye budsjettet lagt inn et svinn på 12 % av hele råvarekostnaden. Av de 600 000 kronene det regnes med å kjøpe inn råvarer for i 2015 vil 72 000 kroner ($600\,000 \cdot 0,12$) forsvinne som svinn ved brenning. Totalt råvareforbruk vil da bli 528 000 kroner.

Vi beregnet oss fram til hvor stort svinnet var per råvarekrone vist i vedlegg 7, deretter multipliserte vi svinn per råvarekrone med budsjettet råvarekostnad den aktuelle måneden. I vår reviderte utgave har vi justert ned svinnet i perioder med lavere råvarekostnad og justert den opp i perioder med høyt forbruk av råvarer, som vist i figur 12, der det både er korrigert for råvarekostnad og svinn. Svinn fra produksjon samsvarer da med budsjettet råvarekostnad.

Avskrivninger

Vi har også tatt hensyn til avskrivninger på bedriftens anleggsmidler i det reviderte budsjettet. Bedriftens anleggsmidler består kun av en kaffebrenner. Avskrivning av en eiendel gir ingen direkte utgifter og man oppnår kun en skattefordel med å avskrive sine driftsmidler. Ifølge skattelovens paragraf 14-41 avskrives bedriftens kaffebrenner under saldogruppe 1D. Saldogruppe 1D avskrives med saldometoden og med en saldosats på 20 %. For budsjettets del vil det være aktuelt å avskrive etter saldometoden, da det er denne metoden som brukes for å beregne skattefordelen.

Den balanseførte verdien på kaffebrenneren er 246 866 kroner, og vi har på grunnlag av balanseført verdi gjort en beregning av bedriftens avskrivninger. Ved å avskrive med en saldosats på 20 % vil det gi en årlig avskrivning på 49 373 kroner, utregningen er vist i vedlegg 8. Den månedlig avskrivning blir da 4 114 kroner. Dette vil med en skattesats på 27 % gi en årlig skattefordel på 13 331 kroner, ettersom avskrivninger er en kostnad som reduserer resultatet, noe som betyr at det betales mindre skatt. Utregningen av skattefordelen er vist i vedlegg 9.

Vårt reviderte budsjett er sammensatt av budsjettet bedriften selv har utarbeidet for 2015 og korrigeringsene vi har beskrevet ovenfor. Budsjettet vil bli fremstilt i bruksanvisningen til Excel-verktøyet. I årshjulet blir det anbefalt hvor ofte budsjett skal utarbeides og hvordan budsjettet skal benyttes som et verktøy for å styre økonomien.

5.2 Likviditetsbudsjett

Likviditetsbudsjettet skal hjelpe bedriften med å avdekke likviditetsproblemer i god tid. Hvis slike problemer skulle oppstå er det viktig at de avdekkes tidlig, slik at tiltak kan iverksettes for å minimere mulige følger. Et likviditetsbudsjett vil hjelpe bedriften å holde oversikt over fremtidig likviditetsutvikling.

Dersom det skulle dukke opp forbigående betalingsvanskeligheter, anbefaler vi at det er utarbeidet en beredskapsplan slik at situasjonen kan løses uten store skader. En slik plan burde inneholde løsninger som:

- Hvis bedriften kommer i en situasjon der selv ikke likviditetsreservene i form av kassekreditten er tilstrekkelig, kan et tiltak være å avtale et overtrekk på kassekreditten. En slik avtale må gjøres med bedriftens bankforbindelse. Dette er kun et tiltak som kan benyttes hvis betalingsvanskelighetene er forbigående, for eksempel at en salgsinnbetaling er forsinket.
- Avtale å fremskynde salgsinnbetalinger fra gode kunder eller å søke om en betalingsutsettelse med noen av bedriftens leverandører, er en annen måte å avhjelpe forbigående likviditetsproblemer.

Hvis en er tidlig ute til banken, kunder eller leverandører vil det være enklere å få til en slik avtale. Er man sent ute vil det derimot være svært vanskelig å avtale et overtrekk eller andre avtaler. Det vil gjenspeile lite kontroll og blir sett på som et dårlig tegn. For å få en bedre kontroll vil det være det fornuftig å bruke likviditetsbudsjettet aktivt.

Ved god likviditetsstyring kan bedriften stå igjen med disponibel likviditet og gjennom likviditetsbudsjettet kan disponibel likviditet avdekkes. Det er da

gunstig å starte en planleggingsprosess på hvordan den disponible kapitalen skal forvaltes for å få best mulig avkastning. Likviditetsbudsjettet er et verktøy som skal hjelpe bedriften å forutse fremtidig likviditet, i motsetning til senere beregning av nøkkeltall for likviditet som kun beregnet likviditet på grunnlag av årets balanse.

5.3 Kalkulasjon

5.3.1 Valg av kalkyle

Det finnes to tradisjonelle tilleggskalkulasjonsmetoder, selvkost- og bidragsmodellen. Når en beregner selvkosten til et produkt beregnes det en andel av bedriftens totale kostnader som fordeles til produktet. Ved å benytte bidragsmetoden fordeles de variable kostnadene, og metoden fokuserer på bruk av produktets dekningsbidrag som skal dekke de faste kostnadene og gi fortjeneste til bedriften.

I nyere tid er det utviklet en tredje kalkulasjonsmåte, ABC-metoden. Denne metoden å utforme kalkyler på ble laget som en reaksjon på at mange bedrifter brukte for enkle og unøyaktige produktkalkyler (Hoff 2010, 224). Det som skiller ABC-metoden fra tradisjonell bidrags- og selvkostkalkulasjon, er egenskapene som knyttes opp mot variabilitet og kausalitet (Gjønnes og Tangen 2014, 544).

Når vi skal velge mellom disse tre modellen må vi bestemme oss for hvilke kostnader som skal inkluderes i kalkylen, bare de variable kostnaden eller både variable og faste kostnader. I tillegg må kalkylens bruksområde påvirke hvilken type kalkyle bedriften velger.

Vi har valgt å utvikle en produktkalkyle etter bidragsmodellen. Valget er tatt på grunnlag av flere faktorer, hvor vårt hovedfokus var kalkylens bruksområde. Formålet med kalkylen er å undersøke hvilken pris som kan tas for de forskjellige produktene. Målet er å sette opp en kalkyle som både er enkel å forstå, og enkel å benytte.

Den siste tiden er det lagt press på at bedrifter må gå fra de tradisjonelle metoden og over til den moderne ABC-tankegangen. Årsaken til at vi velger bort ABC i dette tilfellet er at det er for komplisert å forstå, og rett og slett for krevende for uerfarne å anvende på en god måte. Svakheter med selvkostkalkylen og årsaken til at vi valgte å ikke benytte denne modellen, er at vi i dette tilfellet mener bedriften kunne tatt feilaktige beslutninger på grunnlag av selvkostkalkylen. Når både de faste og variable kostnadene er med i beregningen av selvkostkalkylen er faren for at salgsprisen kan bli for høy, og avgjørelser om å slutte å tilby produktet eller tjenesten kan bli tatt. Det selvkostkalkylen derimot ikke tar hensyn til er at de faste kostnadene er fast, og at et positivt dekningsbidrag er et godt nok beslutningsgrunnlag for å fortsette å produsere produktet. Vi mener at bidragsmetoden vil gi bedriften det beste bilde på hvilken pris som skal settes på de ulike produktene.

Kalkylens rolle er at den skal benyttes som et beslutningsunderlag i den økonomiske styringen, der man presenterer det aktuelle kalkyleobjektet, som i dette tilfelle er kaffe, for å analysere og strukturere informasjon som trengs for å gi et godt beslutningsunderlag. Vi må vite hvilke inntekter og kostnader som skal anvendes og fordeles til hvert objekt for å ha grunnlag til å gjøre rasjonelle beslutninger (Andersson 2008, 45-47), og det er det som blir neste steg i utviklingen av kalkyler som verktøy i bedriften.

5.3.2 Anbefaling kalkyle

I analysene var et av funnene at de nåværende produktkalkylene for bedriften beregner pris på de tre forskjellige kaffeproduktene ved å summere råvarekostnaden med et individuelt påslag. Det er satt opp rader for beregning av variable og faste kostnader i kalkylen, men disse er ikke koblet til påslaget i utregning. Det er altså kun råvarekostnaden og det antatte påslaget som beregner prisen på de forskjellige kaffeproduktene.

Hvis bedriftens kalkyler skal fungere optimalt slik at salgsprisen er beregnet til å dekke alle de relevante kostnadene og en ønsket fortjeneste, burde utregningen av de variable kostnadene vært inndelt i både variable tilvirkningskostnader og

indirekte variable kostnader i salg og administrasjon. Salgsprisen kan dermed regnes ut ifra de totale variable kostnadene og et dekningsbidrag som inneholder både faste kostnader og en ønsket fortjeneste. En slik produktkalkyle er bygd opp etter bidragsprinsippet.

5.3.3 Kalkyleberegninger

Vi har utarbeidet en bidragskalkyle for produktet kaffebønner som blir framstilt i Excel-verktøyet. Den nye bidragskalkylen som er vist i figur 13 tar i forhold til nåværende produktkalkyle for seg både variable tilvirkningskostnadene og indirekte variable kostnader i salg og administrasjon. Beregningene i kalkylen er gjort på grunnlag av kostnadene fra budsjettet, der budsjettet legger til grunn et volumsalg på 7000 kilo ferdigprodusert kaffe. Det er produksjonsestimatet bedriften har fastsatt for 2015, og det er 7000 kilo ferdigprodusert kaffe som brukes som kostnadsdriver for kalkylen. Gjennom dybdeintervjuene med bedriftens leder har vi fått informasjon om at de ulike kaffetyperne som produseres har lik tids- og ressursbruk. Med dette som grunnlag er det kun råvarekostnad per kilo som fungerer som en variabel og som kan endres direkte i kalkylen.

Kostnadene i bidragskalkylen er fordelt likt mellom kaffeposene for 0,25kg , 0,5kg og 1kg, dette kan begrunnes i at kostnadene ikke varierer nevneverdig mellom størrelsen. Det gir samme kostnad å produsere 2 poser med 0,5kg og 1 pose med 1kg. *Direkte material* i kalkylen vil være råvareprisen per kilo delt på kaffeposens størrelse.

Jakobsen & Svart Bidragskalkyle kaffe				Jakobsen & Svart Kalkyleberegninger	
Kostnadspost	0,25	0,5	1	Kostnadspost	Total
Direkte Material	kr 23	kr 45	kr 90	Råvarekostnad pr kilo	kr 90
(+)Direkte Lønn	kr 19	kr 37	kr 75	Direkte lønn	kr 524 593
(+)Indirekte variable kostnader i tilvirkningen	kr 4	kr 8	kr 17	Totale indirekte variable tilvirkningskostnader	kr 117 900
(=)Variable tilvirkningskostnader	kr 45	kr 91	kr 182	Faste kostnader	kr 140 400
(+)Indirekte variable kostnader i administrasjon	kr 11	kr 22	kr 44	Administrative kostnader	kr 305 700
(=)Totale variable kostnader	kr 56	kr 113	kr 225	Budsjettet årlig produksjon i kilo	7000
(+)Dekningsbidrag	kr 10	kr 20	kr 41	Dekningsbidrag	kr 285 807
Salgspris inkl mva	kr 83	kr 166	kr 333		

Figur 13: Bidragskalkyle for kaffen og kalkyleberegningen. Kiloprisen er satt til 90 kroner.

Etter å beregne direkte material er neste steg i bidragskalkylen *direkte lønn*.

Direkte lønn er beregnet ved å summere alle kostnadene forbundet med lønn.

Summen deles deretter på 7000 kilo og vi ender da opp med ”lønnskostnad per produsert kilo kaffe”.

Neste beregning er *indirekte variable tilvirkningskostnader*. Kostnader det er umulig å henføre direkte til kostnadsobjektet eller kostnader hvor det å henføre disse til kostnadsobjektet overstiger nytten kalles indirekte variable kostnader (Sending 2013). I kalkylen for kaffe er de indirekte variable kostnadene summen av gass, produktutvikling, emballasje, frakt, toll og spedisjon. Disse kostnaden er også delt på kostnadsdriveren på 7000 for å få kostnad per kilo.

Deretter er det de *indirekte variable kostnader i administrasjon* som må summeres før vi kan fordele de på antatt produsert mengde. Variable kostnader i administrasjon har vi definert som de kostnader som påløper i den daglige driften av selskapet, men som ikke er faste eller påløper i produksjonsprosessen. Dette involverer kostnader som drivstoff, kontorrekvisita, møter og kurs.

Det siste vi beregner er det *totale dekningsbidraget*. Dette bidraget skal dekke de faste kostnadene samt en fortjeneste. Fortjenesten hentes fra ”resultat før skatt” og representerer det vi har budsjettet at bedriften skal gå i overskudd med. De faste kostnadene er de som ikke varierer med aktivitetsnivået (Sending 2013). Dersom aktivitetsnivået reduseres vil disse kostnadene fortsette å påløpe. Vi har definert faste kostnader som avskrivninger og husleie da dette er kostnader som vil fortsette å løpe selv vi stopper produksjonen helt.

5.4 Prestasjonsmåling

Drøftingen av prestasjonsmålingen skal gi svar på hvordan dagens økonomiske situasjon er, og til slutt gi en anbefaling på hvordan prestasjonsmåling kan benyttes som et økonomisk styringsverktøy til videre drift. Denne delen tar for seg og drøfter svarene fra nøkkeltallanalysen, og gir et innblikk i hva nøkkeltallene optimalt sett burde være og hvordan nøkkeltallene er i forhold til bransjetallene. Det vil også bli gjort rede for hvorfor disse nøkkeltallene er benyttet i analysen av akkurat denne bedriften. Anbefalinger viser hvordan prestasjonsmåling kan benyttes til sammenligning og vurdering i framtiden.

Beregningene er gjort på grunnlag av J&S sitt regnskap for 2014, månedene april til desember. Noen av nøkkeltallutregningene gir et unøyaktig bilde, ettersom det ikke er tatt ut lønn i regnskapsperioden som fører til et kunstig høyt driftsresultat. I tillegg er hele driftsresultatet for 2014 på 397 662 kroner overført som ny innskutt egenkapital i slutten av året.

5.4.1 Lønnsomhet

Det første punktet vi vil se nærmere på er lønnsomheten. I figur 14 er funnene fra lønnsomhetsanalysen fremstilt, sammen med bransjetallene fra Tim Wendelboe AS, Solberg & Hansen AS og Friele. Det er disse tallene som er utgangspunktet for lønnsomhetsdrøftingen.

Bedrift	Tim Wendelboe AS	Solberg & Hansen AS	Friele	J&S
Lønnsomhetsanalyse	2013	2013	2013	2014
Totalkapitalrentabilitet i prosent	33,2	11,5	13,1	40
Resultat av driften i prosent	14,1	6,8	10,4	34
Kapitalens omløpshastighet	2,35	1,33	1,25	1,17
Egenkapitalrentabilitet før skatt i prosent	45	17	48	95

Figur 14: Lønnsomhetsanalyse.

Totalkapitalrentabilitet i prosent

Totalkapitalrentabilitet angir avkastningen bedriften har vært i stand til å oppnå på kapitalen som er anvendt, uavhengig av om det er gjeld eller egenkapital (Sending 2014a, 392). Det er et interessant nøkkeltall for J&S, ettersom det gir et innblikk i hvor god avkastning bedriften har på totalkapitalen. Det vil gi et innblikk i hvordan bedriften har forvaltet kapitalen, som igjen kan være en indikator på hvor godt økonomien i bedriften styres. Totalkapitalrentabiliteten skal optimalt være betydelig over innskuddsrenten i banken, og over tid være like høy som bransjetallene (Sending 2014a). Det er utviklingen av totalkapitalrentabiliteten over tid og sammenligningen med bransjetall som vil være interessant.

I 2014 er det ikke tatt ut lønn, og hele driftsresultatet er overført som ny innskutt egenkapital på slutten av året. Totalkapitalen blir beregnet ut ifra driftsresultatet,

og siden driftsresultatet ikke ble belastet med lønnskostnader i 2014 vil totalkapitalrentabiliteten bli kunstig høy. En totalkapitalrentabilitet på 40 % viser avkastning på investert kapital i 2014, men denne avkastningen vil kunne forsvinne når lønnskostnadene som er planlagt i 2015 blir iverksatt. Trekker vi fra den antatte lønnskostnaden for 2015 på 36 000 kroner per måned fra driftsresultatet i månedene april til desember, ville totalkapitalrentabiliteten for 2014 blitt 7 %. Det som defineres som lavt sammenlignet med bransjetallene. Korrigeringen ved å trekke fra lønn, er nødvendig for å få korrekt sammenligningsgrunnlag til fremtidig avkastning på kapital.

Ved å sammenligne totalkapitalrentabiliteten til Tim Wendelboe AS som er på 33,2 % Solberg & Hansen AS på 11,5 % og Friele på 13,1 %, kan vi se at den korrigerede totalkapitalrentabiliteten på 7 % ligger under bransjetallene. Det vil si at bedriften har lavere avkastning på kapitalen enn sine konkurrenter.

Resultat av driften, driftsmargin

Driftsmarginen er et forholdstall som viser hvor stor andel av driftsresultatet driftsinntekt utgjør. En reduksjon i driftsmarginen indikerer at bedriften ikke klarer å oppnå den samme fortjenesten på sine produkter som de har gjort tidligere. Årsakene til redusert driftsmargin er at kostnadene har økt uten at prisen har blitt justert tilsvarende eller at det ikke er tilstrekkelig rasjonell drift. En sammenligning med bransjetall vil være naturlig for å se hvilken driftsmargin bransjen har.

Driftsmarginen til J&S var i 2014 på 34 %, dette er høyt sammenlignet med Tim Wendelboe 14,1 %, Solberg og Hansen 6,8 % og Friele 10,4 %. Hvis det hadde vært tatt ut lønn tilsvarende kroner 36 000 månedlig i 2014 ville den korrigerede driftsmarginen vært 6 %, noe som er lavere enn bransjetallene. Dette kan tyde på at bedriften ikke har en tilstrekkelig rasjonalisert drift eller at prisene er for lave i forhold til kostnadene. Driftsmarginen er derimot ikke betydelig lavere enn de andre i bransjen, og det er derfor ikke nødvendig å iverksette drastiske tiltak. Det er likevel noe å være oppmerksom på i videre fastsetting av priser og videre drift.

Kapitalens omløpshastighet

Kapitalens omløpshastighet er relevant for å måle effektiviteten i kapitalutnyttelsen (Sending 2014a, 395). Når kapitalens omløpshastighet er 1,17 betyr det at investert kapital omsettes 1,17 ganger i løpet av regnskapsåret. For å oppnå høyere omløpshastighet på kapitalen må enten driftsinntektene øke uten at kapitalen øker, eller man må opprettholde driftsinntektene ved bruk av mindre kapital.

Det er ingen generelle regler på hva kapitalens omløpshastighet bør være (Sending 2014a, 395), og beste forutsetning for vurdering vil være å se på bransjetallene. Med en omløpshastighet på 1,17 har bedriften den laveste omløpshastighet på kapitalen av de bedriftene vi har sammenlignet J&S med. Omløpshastigheten på 1,17 ligger ikke lang fra Solberg & Hansen på 1,33 eller Friele på 1,25. Det kan tyde på at Tim Wendelboe er bedriften som har den høyeste omløpshastigheten på kapitalen og utnytter dermed kapitalen bedre enn de andre.

Egenkapitalrentabilitet før skatt

Bedriften er startet opp med egne midler og det er årsaken til at egenkapitalrentabilitet er et interessant nøkkeltall å se nærmere på. Tallet gir bedriftens eier en indikator på hvilken avkastning han får på innskutt kapital. Det er derimot ikke noe godt overordnet måltall for bedriften som helhet (Hoff 2010), da vil totalkapitalrentabilitet vil være et bedre egnet måltall for bedriften, ettersom den måler avkastningen på all kapital og tar ikke hensyn til hvordan kapitalen er finansiert.

Hva avkastningen på egenkapitalen burde ligge på er opp til den som stiller med kapitalen. Det som er viktig å ta hensyn til er bedriftens risiko, ettersom risikoen på egenkapitalen er høyere enn på totalkapitalen, grunnen til dette er at vi risikere egne penger istedenfor andres. Egenkapitalrentabiliteten bør derfor ligge høyere enn totalkapitalrentabiliteten og innskuddsrenten. Siden bedriften er i en etableringsfase er det større usikkerhet og risiko, noe som tilsier at egenkapitalen burde være høy. En egenkapitalrentabilitet på 95 % betyr at det er god avkastning på egenkapitalen, noe som tyder på at en større del av bedriften er finansiert med

langsiktig gjeld fordi total kapitalrentabiliteten er lavere. Det vil derimot ikke vært tilfellet dersom det ble tatt ut lønn i 2014, istedenfor å overføre driftsresultatet til egenkapitalen.

5.4.2 Soliditet

Bedrift	Tim Wendelboe AS	Solberg & Hansen AS	Friele	J&S AS
Soliditetsanalyse	2013	2013	2013	2014
Egenkapitalprosent	73,0	59,7	26,4	42

Figur 15: Soliditetsanalyse.

Egenkapitalprosent

Egenkapitalprosent er det mest brukte nøkkeltallet for å belyse bedriftens soliditet (Sending 2014a, 401), og viser hvor mye av total kapitalen som er egenkapital.

Aksjeloven ”§ 3-4. krav om forsvarlig egenkapital og likviditet” krever at bedrifter skal ha ”forsvarlig egenkapital”, men opererer ikke med en presentsats på hvor mye av bedriftens total kapital som skal være egenkapital. Egenkapitalen skal likevel være forsvarlig ”ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet”.

J&S har i 2014 en egenkapitalprosent på 42 %, noe som kan sies å være tilfredsstillende både i forhold til aksjeloven § 3-4 og for den generelle økonomiske anbefalingen om at egenkapitalen bør ligge på ca. 1/3 av total kapitalen. Det er ikke nødvendig å trekke fra realistisk eierlønn her, da formålet med egenkapitalprosent utelukkende er å se forholdet mellom egenkapital og total kapital.

I praksis betyr egenkapitalprosenten at eieren har finansiert og eier 42 % av bedriftens eiendeler. Kreditorer og långivere er interessert i egenkapitalprosenten, fordi tallet viser bedriftens evne til å takle dårlige perioder. For videre bruk er det nyttig å se på egenkapitalandelen for å dokumentere en sunn finansiering til kreditorer og långivere, og nøkkeltallet kan være grunnlag for å søke om nye lån (Sending 2014a, 407).

Tim Wendelboe samt Solberg og Hansen har en større egenkapitalandel enn J&S som er fremstilt i figur 15. Dette viser at de har egenkapitalfinansiert større andel av totalkapitalen enn J&S. Friele som er en av de fire største kaffebrenneriene i Norge, har derimot ikke en like stor andel egenkapitalfinansiering som de mindre bedriftene.

5.4.3 Likviditet

Betalingsevne er det J&S selv har hatt mest økonomisk fokus på, og har vært en viktig del av økonomistyringen frem til i dag. Deres likviditetsstyring fokuserer på å overholde betalingsforpliktelsene fortløpende, samt å ikke bruke mer penger enn det som står på bankkontoen. En av bedriftsledelsens viktigste oppgave er å sørge for at bedriften til enhver tid har tilfredsstillende likviditet (Hoff 2010). Figur 16 viser sammenligningsgrunnlaget for videre drøfting rundt likviditet.

På likviditetsgradene og arbeidskapital vil en lønnsutgift kunne påvirke bankkonto, og dermed størrelsen på omløpsmidler. I tillegg vil kortsiktig gjeld som skyldig lønn, skyldig ferielønn og skyldig arbeidsgiveravgift kunne øke. Vi har derimot ikke nok grunnlag til å ta forutsetninger om hvor stor grad det vil påvirke nøkkeltallberegningene og velger å se alle likviditetstall uten å ta hensyn til en lønnsutgift.

Bedrift	Tim Wendelboe AS	Solberg & Hansen AS	Friele	J&S
Likviditetsanalyse	2013	2013	2013	2014
Likviditetsgrad I	3,10	3,01	1,71	3,5
Likviditetsgrad II	1,98	1,33	1,15	3,24
Arbeidskapital	2 718	28 308	92 970	540
Varelagerets omløpshastighet	2,05	2,12	5,47	9,44
Lagertid i ant. Dager	176	170	66	39
Kredittid kunder	21	37	40	35
Kredittid leverandør	33	25	19	46
CCC	164	182	87	28

Figur 16: Likviditetsanalyse.

Likviditetsgrad 1

Tradisjonelle krav sier at likviditetsgrad 1 burde minst være 2, noe som betyr at omløpsmidlene er dobbelt så stor som den kortsiktige gjelden. At likviditetsgrad 1 er 3,5 betyr at omløpsmidlene er 3,5 ganger større enn den kortsiktige gjelden, og defineres som god i forhold til generell regel og bransjetall. J&S, Tim Wendelboe AS og Solberg & Hansen AS har begge en tilfredsstillende likviditet i forhold til likviditetsgrad 1. Friele har likviditetsgrad 1 på 1,71 som ligger under det generelle kravet om tilfredsstillende likviditet, men nøkkeltallet er ikke grunn nok til å konstatere dårlig likviditet.

Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 måler forholdet mellom omløpsmidlene og kortsiktig gjeld, justert for varelageret. Grunnen til at det justeres for varelageret er at det kan være lite likvid. Tradisjonelle krav sier at likviditetsgrad 2 skal være større enn 1, noe som innebærer at omløpsmidler korrigert for varelager bør være omtrent like stor som den kortsiktige gjelden (Kristoffersen 2012, 493). En likviditetsgrad 2 på 3,24 defineres som god i forhold til generell regel og bransjetall.

Alle bransjetallene vi benytter for sammenligning har en likviditetsgrad 2 som er høyere enn 1, noe som er tilfredsstillende i følge generelle økonomiregler. Likviditetsgrad 2 er betydelig høyere hos J&S, enn til Tim Wendelboe AS, Solberg & Hansen AS og Friele som ligger henholdsvis 1,98, 1,33 og 1,15. Dette skyldes at J&S har mindre varelagerverdi enn konkurrentene som ble benyttet til sammenligningen. Dette kan begrunnes i at J&S ligger nærmere bransjetallene på likviditetsgrad 1 og at det er en større forskjellig mellom J&S og bransjetallene på likviditetskrav 2, der det ble korrigert for varelageret.

Arbeidskapital

Arbeidskapital er en av de viktigste størrelsene som sier noe om bedriftens betalingsevne (Sending 2014a, 400). Positiv arbeidskapital etter formelen ”omløpsmidler – kortsiktig gjeld” forteller at vi har finansiert omløpsmidlene våre delvis med langsiktig kapital, og er et minstekrav. Regelen sier at halvparten av omløpsmidlene bør være langsiktig finansiert.

Endringer i arbeidskapitalen vil fortelle oss noe om endringer i bedriftens likviditet, da det representerer netto driftskapital bedriften har å drive for (Hoff 2004, 195). Det er utvikling over tid som er det mest interessante ved dette nøkkeltallet.

I tillegg kan det være interessant å se på sammensetningen av arbeidskapital. Generelt sies det at det er anleggsmidler skal være finansiert med langsiktig gjeld. I illustrasjonen av arbeidskapitalen så vi at omtrent halvparten av omløpsmidlene er finansiert med langsiktig gjeld, og at alle anleggsmidler er finansiert med langsiktig kapital.

Årsaken til at J&S arbeidskapital er mindre enn bransjetallene er rett og slett fordi konkurrentene har mer kapital i omløp, og en høyere differanse mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld.

Cash Conversion Cycle

CCC viser hvor godt det hentes inn kundefordringer, hvor lenge varene våre ligger på lager og hvor gode vi er til å forhandle fram avtaler som gir oss en gunstig kredittid hos våre leverandører - slik at man oppnår en god betalingsevne. Det er ønskelig å maksimere kredittiden til leverandørene og minimere kredittiden til kundene, samtidig som varene ligger kortest mulig tid på lageret.

CCC er en beregning som er lettere å forstå og mer informativ enn andre måltall for likviditet, da delkomponentene er i dager. Det er behov for kapital i perioden mellom bedriften betaler leverandørene og til kundene betaler, altså i den perioden man selv må finansiere arbeidskapitalen. Jo lavere CCC, jo mer likvid er bedriftens arbeidskapital (Bertonèche og Knight 2001).

Lagringstiden til varene er 39 dager hos J&S. Det er optimalt med kort lagringstid på varene, uten at det går utover leveringskapasiteten. Dette er viktig for at produktene ikke går ut på dato eller i vårt tilfelle at kvaliteten på kaffebønnene reduseres. Ut ifra J&S egen vurdering av lagringstid er det slik at kaffeposene blir solgt fortløpende og det er lite råvarer og ferdigvarer på lager til en hver tid.

Derimot har man en beholdning av utstyr for videresalg på lager som er med på å trekke opp lagertiden.

J&S har en kredittid til kundene på 35 dager i gjennomsnitt, noe som forteller hvor lang tid det tar fra faktureringen er sendt ut til vi har mottatt pengene. Det er ønskelig å redusere kredittiden til kundene, siden høy kredittid fører til dårligere likviditet, da det tar lengre tid for bedriften å få inn pengene fra salget.

Leverandørene har en gjennomsnittlig kredittid på 46 dager, noe som betyr at vi betaler leverandørene våre i gjennomsnitt 46 dager etter vi har fått regningene. En økning av kredittiden til leverandørene vil føre til en bedret likviditet.

Sammenlignet med bransjetall har J&S en betydelig lavere CCC. Dette kommer av at bedriften har:

- Lavest antall lagerdager.
- God evner til å hente utestående kundefordringer og kortere betalingsfrister til kunder.
- Forhandlet gode avtaler med leverandører.

I tillegg må det påpekes at CCC vurderer antall kundedager, antall leverandørdager og antall lagringsdager til å være likeverdig med hensyn på likviditetsevne. Det vil ikke være helt korrekt, da salgspriser normalt sett overstiger inntakskost på varer og dermed vil det vil være mer mindre kontanter i en gjennomsnittlig lagerdag enn i en gjennomsnittlig kundedag. Ser man en endring i CCC er det interessante å se på hvilken faktor som har endret seg.

Vi kan på bakgrunn av likviditetsgrad 1 og 2, arbeidskapitalen, CCC og J&S uttalelser konstatere at det ikke er likviditetsproblemer i bedriften per dags dato.

5.4.4 Konklusjon nøkkeltall

Alle vurderingene som er gjort er fra et økonomisk ståsted. Finansielle mål er viktige for at bedrifter skal ha større motivasjon til å tenke økonomisk, og for at økonomiske hensyn blir ivaretatt. Lønnsomhetsparadokset viser at det ikke er helt

optimalt å la økonomiske tall og finansielle mål dominere for mye (Colbjørnsen 2011), men at man heller skal prøve å finne en balanse mellom det økonomiske og det kreative. J&S kan ikke maksimere lønnsomheten uten å ta hensyn til at de selger et kvalitetsprodukt eller uten å ta hensyn til at fornøyde kunder er den viktigste faktoren for å gjøre kaffebrenneriet til en lønnsom bedrift. Målet for J&S må være å stabilisere seg som en lønnsom bedrift ved å fokusere på mer enn bare økonomisk maksimering.

Videre vil nøkkeltallberegninger for 2014 være et grunnlag for sammenligning med fremtidige nøkkeltall og utarbeiding av fremtidige økonomiske mål. Samtidig skal mål og fremtidig sammenligninger basert på nøkkeltallene være med på å utarbeide bedre retningslinjer for fremtidig styring av økonomien

5.5 Kundevurdering

I analysen ble det avdekket at enkeltkunder står for store deler av den totale omsetningen. Av kundeporteføljen på 129 kunder, står fem kunder for hele 40 % av det totale fakturerte beløpet i 2014. Det kommer også frem av analysen at det ikke er en betydelig forskjell på ressurser og tid kundene krever. I tilfeller hvor det forekommer merarbeid blir kostnadene belastet kunden, dette er den økonomiske korrekte fremgangsmåten å fordele kostnadene til den enkelte kunde. Vi kan derfor konkludere med at de store kundene er kunder som er svært lønnsomme. Hvis en eller flere av de største kundene forsvinner vil dette medføre store tap i inntektsgrunnlaget og konsekvensen ved å miste en eller flere av de største kundene vil være betydelig.

Siden de største kundene har en betydelig innvirkning på omsetningen til bedriften, er det viktig å ivareta denne kundetypen. Det er normalt betydelig mer kostbart å vinne nye, gode kunder enn å beholde eksisterende (Sending 2014b, 394). Det burde likevel fokuseres på å forsøke å vokse i kundesegmentet med best lønnsomhet.

Vi vil videre fortsette å drøfte spørsmålet om hvilke kunder det burde satses på i fremtiden. Som vi nevnte innledningsvis er ikke det økonomiske målet å

maksimer resultatet, men å heller kunne overleve ved å tilby kvalitetsprodukter.

På grunnlag av dette vil vi se på at der ikke bare er lønnsomheten til kundene som har betydning for hva som vil være den optimale kundeporteføljen for fremtiden.

Produktkalkylen blir benyttet som et verktøy for å vurdere hvilke priser som kan tas for de forskjellige produktene til de forskjellige kundene. Ved fastsettelse av priser på ordre eller ved vurdering av ordre fra kunder, må det avgjøres om dette har langsiktig eller kortsiktig betydning. Beslutninger på lang sikt krever forskjellig informasjon enn beslutninger som har kortsiktig betydning. Produktkalkylene forteller ved en gitt råvarepris, hvilken pris bedriften må ta for å dekke de variable kostnadene forbundet med salget.

Forutsatt at det er ledig kapasitet kan ordre som gir positivt dekningsbidrag aksepters på kort sikt. Det kan i noen tilfeller være aktuelt å forhandle frem en pris som er lavere enn den som er beregnet i kalkylen. Dette er for å kapre kunder som man ønsker å ha i sin kundeportefølje, ettersom at noen kunder er mer attraktive å ha i sin kundeportefølje for å styrke merkenavnet. Målet er at disse kundene skal tiltrekke seg andre lønnsomme kunder. Det er viktig at en prisreduksjon til enkeltkunder eller på enkeltordre ikke prissmitter andre ordrer, i tillegg må det være mulig å heve prisen igjen senere.

5.6 Anbefalinger vareregister

I analysen ble det avdekket at systemet for registrering av varer mangler struktur og er lite oversiktlig. Det trengs et standardisert system slik at fakturering kan gå raskere, og samtidig gi bedre oversikt for både kunder og bedriften selv. Vår anbefaling består av fire hovedelementer for å sikre kvalitet og effektivitet i faktureringen av kunder: dele opp varenumrene ytterligere, fjerne gamle varenummer, standardisere oppsettet, og oppdatere vareregistret.

-
- *Dele opp varenumrene ytterligere:*

Oppdelingen av varenumrene er i sin helhet fremstilt i vedlegg 10.

Varenummer 1-6 består av:

1: Kaffe

2: Kaffeutstyr for videresalg

2-100: Kaffemaskin. 2-200: Kvern. 2-300: vekt. 2-400: hellekanne.

3: Ekstraustyr/tilbehør

3-100: Filter. 3-200: rens. 3-300: kopper. 3-400: te. 3-500 diverse.

4: Utleie av kaffeutstyr

4-100: Utleie av kaffeutstyr

5: Kaffekurs

5-100: Kaffekurs

6: Kaffeabonnement

6-100: Kaffeabonnement

Første tall i varenummeret refererer til produkter som ligger i samme gruppe. Hver enkel varegruppe inneholder i tillegg en oppdeling, der vi skiller mellom hvilket type produkt det er. For å eksemplifisere oppdelingen kan vi se på varenummer 2. Varegruppen kalles "kaffeutstyr for videresalg" og er inndelt ytterligere ved å dele varegruppen inn i kaffemaskin, kvern, vekt og hellekanne. Denne inndelingen får ulike produktspesifikke tall. Ser vi på varegruppene 4-6 er det ikke delt ytterligere inn, da varegruppene ikke inneholder flere undergrupperinger.

Det som er spesielt med varenummer 1 er at vi i tillegg til å starte med tallet 1, viser til et produktspesifikt tall og sist en henvisning til hvor stor posen er: 250, 500 eller 1000 gram. Det produktspesifikke tallet er kun for å skille de forskjellige kaffenavnene. For "Santa Lucia" 1000 g vil varenumre se slik ut: 1-25-1000. Der tallet 25 er for å vise at det er det 25. kaffenavnet som er brukt.

-
- Fjerne alle gamle varenummer: anbefaler å ta bort ”varenr” og ”vnr” bak i beskrivelsen og ha inndelingen av varene som en del av varenummeret slik som inndelingen over.
 - Standardisere oppsettet: kaffebeskrivelsen må formuleres med et standardisert oppsett. Oppsettet med kaffenavn, innkjøps land og gram er en god beskrivelse, og bør være gjennomgående for alle produktene.
 - Oppdatere vareregistret: utgått kaffeutstyr, kaffeabonnement og kaffekurs bør fjernes slik at vareregistret kun viser produkter/tjenester som tilbys på nåværende tidspunkt. Forskjellige kaffesorter kan eventuelt markeres med ”utgått vare” hvis man ser nytten av å se tilbake på tidligere solgte produkter.

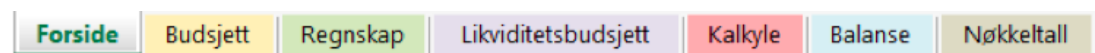
6 Styringsverktøyet

Som en del av den økonomiske startpakken har vi utarbeidet et styringsverktøy som skal hjelpe bedriften til å sikre en tilstrekkelig økonomistyring.

Styringsverktøyet er utarbeidet på grunnlag av analysen, drøftingen og anbefalingene som er fremstilt tidligere i oppgaven. Vår anbefaling er at styringsverktøyet blir benyttet til den daglige styringen av økonomien i bedriften. Styringsverktøyet blir presentert under, og inneholder et Excel-verktøy og et årshjul.

6.1 Excel-verktøy

Excel-verktøyet er et Excel-dokument som skal benyttes for å styre bedriftens økonomi. Verktøyet er oppbygd slik at det inneholder sju ark, der det første er en forklaring på hvordan verktøyet skal brukes. De tre neste arkene inneholder henholdsvis "budsjett", "regnskap" og "likviditetsbudsjett". Budsjettet er bakgrunnen for utregning av "kalkyle", som ligger som ark nummer fire. Regnskapet er grunnlaget for ark nummer fem "balanse". Det er til slutt lagt inn en beregning av "nøkkeltall" som er koblet opp mot både regnskapet og balansen. Nøkkeltallene er det sjuende arket og inneholder nøkkeltallberegningen for "lønnsomhet", "soliditet" og "likviditet". Videre er hvert ark fremstilt med forklaring og bilde.



Bilde 1: Excel-arkenes oppbygning.

6.1.1 Ark 1: Fremside

Det første arket i Excel-verktøyet inneholder en enkel forklaring av hvordan verktøyet skal brukes. I sin helhet fremstår første side slik i verktøyet:

<p style="text-align: center;">Budsjett</p> <p>Her ligger budsjettet som danner grunnlaget for beregningen av kostnadene til kalkylen. Budsjettet settes opp manuelt, summeringslinjene beregnes automatisk. Kostnader i regnskapet skal ikke stå med negativt fortegn.</p>	<p style="text-align: center;">Kalkyle</p> <p>I kalkylearket beregnes anbefalt utsalgspris etter bidragsprinsippet. I kalkylen har man mulighet til å endre råvarekostnaden, cellen som kan endres har fargen grå. Kostnadene og dekningsbidrag blir hentet fra budsjettene.</p>
<p style="text-align: center;">Regnskap</p> <p>Regnskapet følger i utgangspunktet samme oppstilling som budsjettet, i tillegg er det inkludert en kvartalsrapport mellom hvert kvartal. Kvartalsrapporten viser hvor stort avviket mellom budsjettet og resultatet er.</p>	<p style="text-align: center;">Balanse</p> <p>Balansen viser hvilke eiendeler og hvilken gjeld vi har til enhver tid. Tallene legges inn når vi får den endelige balansen fra regnskapsfører. Tallene fra balansen benyttes videre til å beregne nøkkeltallene.</p>
<p style="text-align: center;">Likviditetsbudsjett</p> <p>Viser hvordan budsjettet vil påvirke likviditeten. Her legger man inn de innbetalingene og utbetalingene man regner med å få i løpet av måneden. Dette gjøres manuelt, men summeringen vil vise hvordan måneden vil se ut likviditetsmessig. Tallene vil gi en prognose på hvor mye kontanter man vil sitte igjen med ved månedsslutt.</p>	<p style="text-align: center;">Nøkkeltall</p> <p>Nøkkeltallsanalysen viser tall for lønnsomhet, soliditet og likviditet. Tallene beregnes ut ifra balansen og regnskapet.</p>

Bilde 2: Forklaring av verktøyet.

I de ulike boksene er det lagt inn hyperlenker. I praksis betyr dette at hvis man trykker på tekstboksen for eksempelvis budsjett vil man bli sendt til budsjettet.

6.1.2 Ark 2: Regnskap

Strukturen i regnskaps-arket er lik rapportene som kommer fra bedriftens regnskapsfører, slik at regnskapet enkelt kan legges inn. Regnskapstallene som mottas må legges inn manuelt på alle linjene. Bilde 3 viser et utklipp av hvordan regnskapet er bygd opp, uten avviksrapportene mellom endt kvartal.

Regnskapskonto	Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	Total 2015
Driftsresultat													
Inntekter													
Frakt og fakturagebyr													kr -
Cafemateriale													kr -
Utleie utstyr													kr -
Salg kaffeutstyr													kr -
Konsultasjon													kr -
Salg kaffe													kr -
Kurs/undervisning													kr -
Sum Driftsinntekter	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -

Bilde 3: Regnskap.

Vi har delt årets kvartaler inn i ulike farger, for å lettere kunne skille dem fra hverandre. Tallene fra hvert kvartal summeres opp i en celle automatisk, og viser

videre en avviksrapport. En funksjon i Excel gjør at det er mulig å gruppere kolonner og rader slik at en kan skjule eller åpne cellene som er gruppert sammen. Avviksrapporten er lagt inn med denne funksjonen slik at avviksrapporten kan skjules, dette er gjort i bilde 3. Bilde 4 viser hvordan avviksrapport ser ut for månedene april-juni, altså 2. kvartal. Avvikene er en sammenligning mellom det som er regnskapsført og det som er budsjettert, og oppgis i kroner og prosent, både for kvartalet og samlet hittil i år. Det er i tillegg lagt inn en indikator som automatisk markerer hvorvidt regnskapet har positiv (grønn) eller negativ (rød) utvikling i forhold til budsjetterte tall, for å lettere kunne identifisere avvik.

2. kvartal	Avvik kvartal	Avvik i %	Avvik hittil i år	Avvik %
kr -	kr -13 500	-100 %	kr -26 000	-100 %
kr -	kr -3 000	-100 %	kr -6 000	-100 %
kr -	kr -9 300	-100 %	kr -18 600	-100 %
kr -	kr -75 000	-100 %	kr -109 000	-100 %
kr -	kr -	#DIV/0!	kr -	#DIV/0!
kr -	kr -344 000	-100 %	kr -679 000	-100 %
kr -	kr -36 000	-100 %	kr -60 000	-100 %
kr -	kr -480 800	-100 %	kr -898 600	-100 %

Bilde 4: Avviksrapport i regnskapet.

Avviksrapporten på bilde 4 viser 100 % avvik fordi det ikke er lagt inn regnskapstall for 2015. For enkelte poster vil også #DIV/0! vises. #DIV/0! forekommer fordi den aktuelle regnskapsposten er budsjettert med 0. For å finne avviket må en dele på 0, dette vil Excel oppfatte som en feil og vise #DIV/0!. Dette er ikke en feil i arket.

6.1.3 Ark 3: Budsjett

Av praktiske årsaker følger ”budsjettet” og ”regnskapet” samme oppsett og struktur, også her er kvartalene tildelt ulike farger for å lettere skille de fra hverandre. Budsjetttallene legges inn manuelt. Bilde 5 viser et utklipp av budsjettet fra månedene januar til august, der vårt reviderte budsjett er lagt inn.

Budsjett 2015 Jakobsen & Svart AS		2015											
Regnskapskonto	Jan	Febr	Mars	1. kvartal	April	Mai	Juni	2. kvartal	Juli	Aug			
Driftsresultat													
Driftsinntekter													
<i>Inntekter</i>													
Frakt og fakturagebyr	kr 4 000	kr 4 000	kr 4 500	kr 12 500	kr 4 500	kr 4 500	kr 4 500	kr 13 500	kr 4 000	kr 5 000			
Caf�materiale	kr 1 000	kr 1 000	kr 1 000	kr 3 000	kr 1 000	kr 1 000	kr 1 000	kr 3 000	kr 1 000	kr 1 000			
Utleie utstyr	kr 3 100	kr 3 100	kr 3 100	kr 9 300	kr 3 100	kr 3 100	kr 3 100	kr 9 300	kr 3 100	kr 3 100			
Salg kaffeutsyr	kr 2 000	kr 7 000	kr 25 000	kr 34 000	kr 25 000	kr 25 000	kr 25 000	kr 75 000	kr 15 000	kr 25 000			
Konsultasjon	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -			
Salg kaffe	kr 90 000	kr 120 000	kr 125 000	kr 335 000	kr 125 000	kr 117 000	kr 102 000	kr 344 000	kr 82 000	kr 117 000			
Kurs/undervisning	kr -	kr 12 000	kr 12 000	kr 24 000	kr 12 000	kr 12 000	kr 12 000	kr 36 000	kr 12 000	kr 16 000			
Sum Driftsinntekter	kr 100 100	kr 147 100	kr 170 600	kr 417 800	kr 170 600	kr 162 600	kr 147 600	kr 480 800	kr 117 100	kr 167 100			

Bilde 5: Utarbeidet budsjett.

6.1.4 Ark 4: Likviditetsbudsjett

I likviditetsbudsjettet skal det legges inn de innbetalingene og utbetalingene som man regner med å få i løpet av månedene. Dette gjøres manuelt, men summeringen vil vise hvordan måneden vil se ut likviditetsmessig.

Likviditetsbudsjettet er i sin helhet fremstilt i bilde 6.

	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Desember
INNbetalinger TIL DRIFT												
Salgsinnbetalinger												
Andre innbetalinger												
Sum innbetalinger til drift	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTbetalinger TIL DRIFT												
Utbetalinger til råvareleverandør												
Driftsutgifter												
Lønn												
Salgs og administrasjonsutgifter												
Sum utbetalinger til drift	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skyldig (til gode) merverdigavgift												
Likviditetsresultat fra drift	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANSIELLE UTbetalinger												
Innbetaling av egenkapital												
Nye låneopptak												
Sum finansielle Utbetalinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANSIELLE INNbetalinger												
Avdrag på lån												
Investeringsutgifter												
Sum finansielle innbetalinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Likviditetsresultat fra finansielle transaksjoner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INNbetalingsoverskudd (UNDERSKudd)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Bilde 6: Likviditetsbudsjett.

6.1.5 Ark 5: Kalkyle

Under arket for kalkyler er bedriftens nye produktkalkyle fremstilt. Det benyttes tall fra  rets budsjett for å å identifisere kostnadene som vil oppstå i bedriften. Ut ifra disse tallene beregnes dekningsbidrag, tilvirkningskostnader, og administrasjonskostnader.

Jakobsen & Svart Bidragskalkyle kaffe				←		Jakobsen & Svart Kalkyleberegninger	
Kostnadspost	0,25	0,5	1			Kostnadspost	Total
Direkte Material	kr 23	kr 45	kr 90			Råvarekostnad pr kilo	kr 90
(+)Direkte Lønn	kr 19	kr 37	kr 75			Direkte lønn	kr 524 593
(+)Indirekte variable kostnader i tilvirkningen	kr 4	kr 8	kr 17			Totale indirekte variable tilvirkningskostnader	kr 117 900
(-)Variable tilvirkningskostnader	kr 45	kr 91	kr 182			Faste kostnader	kr 140 400
(+)Indirekte variable kostnader i administrasjon	kr 11	kr 22	kr 44			Administrative kostnader	kr 305 700
(=)Totale variable kostnader	kr 56	kr 113	kr 225			Budsjettet �rlig produksjon i kilo	7000
(+)Dekningsbidrag	kr 10	kr 20	kr 41			Dekningsbidrag	kr 285 807
Salgspris ink mva	kr 83	kr 166	kr 333				

Bilde 7: Bidragskalkylen.

6.1.6 Ark 6: Balanse

Årets regnskap er grunnlaget for utregningen av bedriftens balanse og benyttes som grunnlag for nøkkeltallberegningen. Balansen viser tallene og utviklingen fra 2013 til 2017.

Jakobsen & Svart		Balanse				
Aktiva						
Omløpsmidler		2013	2014	2015	2016	2017
Kontanter	kr	49 187	kr	489 220		
Inventar						
Kundefordringer	kr	23 239	kr	112 115		
Varelager	kr	30 967	kr	55 794		
MR Tony Jakobsen Kaffe og Musikk			kr	147 275		
PayPal			kr	-268		
Forskudsbetalt leasing	kr	3 000	kr	2 091		
Totalt	kr	106 393	kr	756 227	kr	-
Anleggsmidler		2013	2014	2015	2016	2017
Kaffebrenner	kr	28 000	kr	246 866		
Totalt	kr	28 000	kr	246 866	kr	-
Sum eiendeler	kr	134 393	kr	1 003 093	kr	-
Gjeld og egenkapital						
Korttids gjeld		2013	2014	2015	2016	2017
Leverandørgjeld	kr	-4 201	kr	-72 615		
Oppgjørskonto Mva	kr	5 169	kr	-26 819		
MR Tony-Gjeld til eier			kr	-116 647		
Totalt	kr	968	kr	-216 081	kr	-
Langtids Gjeld		2013	2014	2015	2016	2017
Lån	kr		kr	-370 118		
Totalt	kr	-	kr	-370 118	kr	-
Egenkapital		2013	2014	2015	2016	2017
Aksjekapital	kr		kr	-30 000		
Annen innskutt egenkapital			kr	10 580		
Udekket tap	kr	-135 361	kr	189		
Oppgjørskonto balanse	kr		kr	-397 663		
Totalt	kr	-135 361	kr	-416 894	kr	-
Sum gjeld og egenkapital	kr	-134 393	kr	-1 003 093	kr	-

Bilde 8: Balansen.

Balanse 0 0 0 0 0

6.1.7 Ark 7: Nøkkeltall

Under drøftingen ble det utregnet nøkkeltall som er relevante for videre drift. Siste ark i Excel-verktøyet viser nøkkeltallenes beregning, der grunnlaget for utregningen er hentet fra balansen og regnskapet. Det er allerede lagt inn utregning for 2014.

Lønnsomhet		2014	2015	2016	2017
Totalkapitalrentabilitet		40 %			
Driftsmargin		34 %			
Kapitales omløpshastighet		1,17			
Egenkapitalrentabilitet		95 %			
Soliditet		2014	2015	2016	2017
Egenkapitalandel		42 %			

Likviditetstall		2014	2015	2016	2017
Likviditetsgrad 1		3,5			
Likviditetsgrad 2		3,24			
Arbeidskapital		540 146			
Varelagerets omløpshastighet		9,44			
Gj.snitt lagringstid varelager		39			
Gj. snitt kredittid til kunder		35			
Gj.snitt kredittid leverandør		46			
Cash Conversion Cycle		28			

Bilde 9: Nøkkeltallberegning.

6.2 Årshjulet

Årshjulet er et styringsverktøy som gir oversikt over hvordan økonomien skal styres gjennom året. Det er oppbygd slik at det gir en oversikt over månedlige økonomiske gjøremål. Hensikten med årshjulet er å tilrettelegge for planlegging av fremtidig arbeid, slik at de økonomiske arbeidsoppgavene blir gjort effektivt,

til rett tid og for å unngå merarbeid. Gjennomgang av punktene i årshjulet skal gi svar på når og hvorfor de økonomiske gjøremålene skal gjennomføres.

6.2.1 Mål

Nye økonomiske mål skal utarbeides en gang i året. De økonomiske målet skal være et grunnlag for prestasjonsmåling. Denne prosessen er plassert i desember, slik at de økonomiske målene kan brukes som et grunnlag for neste års budsjettering. Målene kan også endres underveis i året, hvis det dukker opp muligheter som en ikke så tidligere. Ny muligheter kan gi grunnlag for endringer og omformulering av de eksisterende målene, og styringsverktøyet skal ikke være en hindring for nytenkning, men heller et verktøy for skape mer kontroll. Det er lagt inn en ny vurdering av målene i juni, der kvartalsrapporten er grunnlag for å vurdere om bedriften har store avvik fra de fastsatte målene.

6.2.2 Kvartalsvis regnskapsrapport

Utføringen av kvartalsvis justering av regnskapstall må skje etter utløpet av et kvartal. Tiden er her essensiell, og jo raskere regnskapstallene blir innført og vurdert, jo raskere kan tiltak og korrigeringer iverksettes. Det er særlig viktig å følge opp hvis det forekommer en negativ utvikling og hovedgrunnen til at man ser på kvartalsrapporten er for å raskt kunne sette i gang en prosess der man vurderer og analyserer eventuelle avvik.

Etter hvert kvartal skal regnskapstallene for periodene innføres. Regnskapstallene fra kvartalet føres inn i Excel-verktøyet, og derfra kan det hentes ut en kvartalsrapporten og en oversikt over resultatutviklingen. Ut ifra kvartalsrapporten som blir fremstilt vil det bli utarbeidet en avviksrapport. Kvartalsrapporten følger talloppstillingen til resultatregnskapet, og som vi så i beskrivelsen av Excel-verktøyet ligger det fire kolonner der utviklingen mellom regnskapstallene og budsjettet blir framstilt. Kvartalsrapporten viser avviket i kroner og avvik i prosent, i løpet av kvartalet og hittil i år. Prosentavviket gir en dypere forståelse av kroneavviket.

Ved å skille mellom et helt år og kvartal kan det vurderes om avviket kun er relatert til kvartalet eller om det gjenspeiler seg gjennom hele året.

Avviksrapporten er en del av prestasjonsmålingen og skal hentes ut ifra Excel-verktøyet når regnskapstallene for kvartalet er justert. Dersom det oppstår avvik mellom det som er budsjettert og det som blir regnskapsført i kvartalsrapporten, er det viktig at det settes i gang en prosess der følgende punkter må vurderes i følge Hoff (2010, 444):

1. Er avviket som måtte ha oppstått mellom det som virkelig oppnås og det som er budsjettert, signifikant i forholdt til måloppnåelse?
2. Hva er årsaken til avvikene?
3. Hva kan gjøres for å rette opp et negativt avvik eller en negativ utvikling, alternativet hva kan gjøres for at en positiv utvikling kan forsterkes ytterligere?

6.2.3 Budsjettering

Vi anbefaler fortsatt å bruke tradisjonell budsjettering som et økonomisk styringsverktøy, men med noen innspill fra ”Beyond Budgeting” vil bedriften i større grad ta hensyn til sine omgivelser i budsjetteringsprosessen.

Budsjetteringen finner sted i desember, og skal være i samsvar med neste års økonomiske målsetning.

Det vil være fornuftig og nødvendig å benytte budsjettet på planleggingsnivå, slik at bedriften kan gjøre seg opp meninger og skape en oversikt over fremtidens situasjon. I tillegg skal budsjettering brukes som et kontrollverktøy, der hovedfokuset er å kontrollere at planlagte tiltak gjennomføres og blir som forventet. Det må derimot unngås at budsjettet blir en forhåndsutdeling av ressursene, som kan være svekkende for de verdiskapende prosesser i bedriften (Bogsnes 2012). Dette er en av grunntankene i “Beyond Budgeting”.

6.2.4 Likviditetsbudsjett

I likviditetsbudsjettet skal det legges inn de innbetalingene og utbetalingene som bedriften regner med å få i løpet av månedene. Dette er en månedlig hendelse i

årshjulet, og skal hjelpe bedriften å holde kontroll på likviditeten. Det er viktig at tiltak iverksettes dersom likviditetsbudsjettet viser forhold som er urovekkende.

6.2.5 Nøkkeltall

Tidligere i oppgaven er det lagt ved en forklaring av nøkkeltall og hvordan disse skal anvendes. Utrekning av nøkkeltallene er lagt inn som en årlig oppgave, og blir en stor del av bedriftens prestasjonsmåling. Det skjer i januar, og bedriftens tidligere prestasjoner benyttes som en sammenligning. Tallene vil få forsterket verdi når de blir sammenlignet de tallene fra bedrifter i samme bransje.

6.2.6 Benchmarking

Vi anbefaler at det hentes inn relevante bransjetall. Slik data skal benyttes for å gjennomføre benchmarking, ved å sammenligne de interne tallene fra nøkkeltallsanalysen med relevante bransjetall.

Benchmarking er lagt inn som en årlig hendelse i forbindelse med utregning av nøkkeltallene. I følge Hoff (2010, 428) er det fire spørsmål som må vurderes når de interne nøkkeltallene blir sammenlignet med eksterne bransjetall:

1. Hvor gode er vi i dag ?
2. Hvor gode kan vi bli ?
3. Hvem kan vi lære av?
4. Hvordan kan vi forbedre oss?

Vår anbefaling er at det blir satt av tid til å besvare disse spørsmålene ut ifra de funnene som blir gjort ved benchmarking. Det er også viktig at de fem stegene som er fremstilt i teorien om benchmarkingprosessen følges.

6.2.7 Vurdering av kundesituasjon

I november er det lagt inn vurdering av kundesituasjonen, for å få en oversikt over hvordan kunder som er lønnsomme, og på grunnlag av dette hvorvidt man henvender seg til de rette kunden. Nedenfor er det opplistet noen fokusområder bedriften kan benytte for å gjennomføre enkle kundevurderinger, og målet er å bli

bevisstgjort på dagens kundesituasjon og samtidig tenke mer langsiktig rundt det å bedømme nye kunder.

Fokusområdene er utarbeidet av Skøien, Thoresen og Thoresen (2006) for å kunne gjøre enkle kundevurderinger:

- Henvender vi oss til de riktige kundene?
- Hva gjøres for å selge mer til eksisterende kunder?
- Hva gjøres for å nå nye kundegrupper?
- Hva gjøres for å kutte ut kunder som ikke er lønnsomme? Eventuelt, hvordan skal vi gjøre disse kundene lønnsomme?
- Hva gjøres for å få kundene til å komme tilbake?

6.2.7 Vurdering av fjoråret

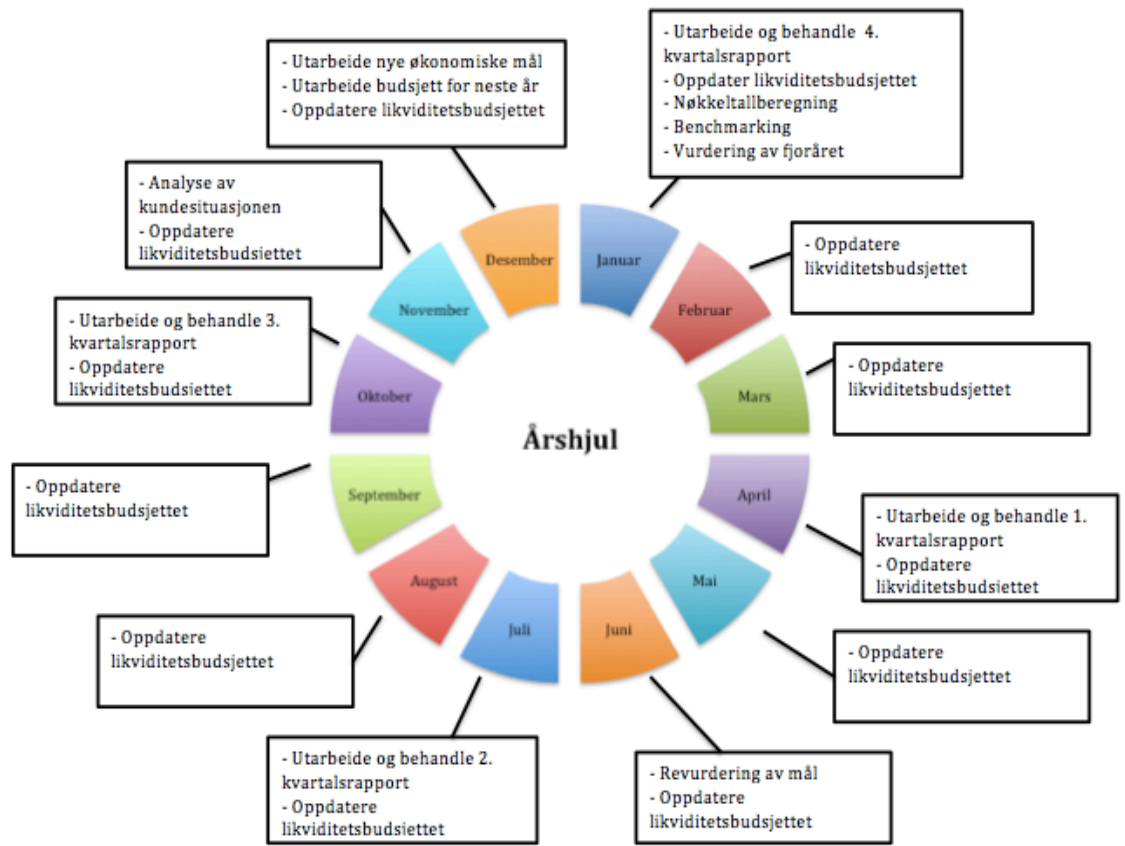
Ved årets slutt skal interne resultater vurderes og gjennomgås for å undersøke hva som er gjort bra og hva som kunne blitt gjort bedre. Dette blir en del av bedriftens prestasjonsmåling og er satt som et gjøremål i januar. Utviklingen i de ulike tallstørrelsene fra måned til måned må tas i betraktning, samtidig som året blir vurdert totalt sett. Det er viktig at man er ærlig med seg og prøver å se på resultatene med objektive øyne, på den måten vil man få en mest mulig korrekt evaluering.

På grunnlag av enkle spørsmål rundt fjoråret, kan vi gjøre en vurdering av året som har gått:

- Har vi nådd de målene som er satt?
- Hvorfor er det eventuelle avvik mellom mål og realitet?
- Hvordan ser nøkkeltallene ut, sammenlignet med tidligere år?
- Hvordan ser nøkkeltallene sammenlignet med andre bransjer ut?

Det er vurdering av punktene over som danner årets plan for økonomiske gjøremål gjennom årshjulet.

6.2.8 Illustrasjon av årshjulet



Figur 17: Årshjulet.

7 Litteraturliste

- Andersson, Göran. 2008. *Kalkyler som beslutsunderlag*. 6 utg. Lund: Studentlitteratur.
- Bergstrand, Jan, Knut Boye og Trond Bjørnenak. 1999. *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Bertonèche, Marc og Rory Knight. 2001. *Financial performance*. Oxford Boston: Butterworth-Heinemann.
- Bogsnes, Bjarte. 2012. "Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor." *Praktisk økonomi & finans* 29 (04): 3-11.
- Colbjørnsen, Tom. 2011. "Lønnsomhetsparadokset." *Dagens Næringsliv*, 30. mai.
- Gjønnnes, Svein H. og Tor Tangenes. 2014. *Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ragnhild Silkoset og Ulf Henning Olsson. 2010. *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grydeland, Bjørn. 2014. "Kaffebrennerier i Norge." Hentet 15. januar 2015. <http://kaffe.no/kaffebrennerier-i-norge/>.
- Hoff, Kjell Gunnar. 2004. *Budsjettering: taktisk økonomistyring*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, Kjell Gunnar. 2010. *Driftsregnskap og budsjettering*. Redigert av Trond Bjørnenak. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- International Coffee Organization. 2015. "Daily Coffee Prices." Hentet 4. mars 2015. http://www.ico.org/coffee_prices.asp?section=Statistics.
- Jacobsen & Svart Kaffebrenneri. 2015. "Kaffekurs og kompetansesenter". Hentet 17. januar 2015. <http://www.jacobsensvart.no/-!kaffekurs/c1dgo>.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kristoffersen, Trond. 2012. *Årsregnskapet: en grunnleggende innføring*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lem, Charlotte Hartvigsen. 2010. "Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler." *Magma* 13 (4): 7-10.

-
- Rhinehart, Ric. 2009. "What is Specialty Coffee?" Hentet 16. januar 2015.
<http://www.scaa.org/?page=RicArtp2>.
- Sending, Aage. 2009a. *Økonomistyring 1*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aage. 2009b. *Økonomistyring 2*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aage. 2013. *Økonomistyring 1*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aage. 2014a. *Innføring i bedriftsøkonomi*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aage. 2014b. *Økonomistyring 2*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aage, Tor Tangenes og Svein H. Gjønnnes. 2007. *Driftsregnskap og budsjettering: økonomi- og virksomhetsstyring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skøien, Jan, Anders Thoresen og Per Thoresen. 2006. "SMB: Fokus på lønnsomhet og verdiskaping." *Praktisk økonomi & finans* 23 (3): 33-38.
- SNL. 2009. "Omløpsmidler". Hentet 1.mars 2015.
<https://snl.no/oml%C3%B8psmidler>
- SNL. 2014. "Kalkulasjon". Hentet 3. mars 2015. <https://snl.no/kalkulasjon>
- Stenersen, Robin. 2012. "Vi drikker fire milliarder kopper kaffe i året." Hentet 15. januar 2015. <http://kaffe.no/vi-drikker-fire-milliarder-kopper-kaffe-i-aret/>.
- Vasvik, Stian. 2011. "Verden trenger mer kaffe til lønnsomme priser." Hentet 15. januar 2015. <http://kaffe.no/verden-trenger-mer-kaffe-til-lonnsomme-priser/>.
- Winther, Trond, Lars Ottesen, Alf H. Øyen og Reidar Hæhre. 2013. *Grunnleggende bedriftsøkonomi*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Budsjetterte driftsinntekter og driftskostnader

Regnskapskonto	Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	Total
Driftsresultat													
Driftsinntekter													
Inntekter													
Frakt og fakturaagebyr	4 000	4 000	4 500	4 500	4 500	4 500	4 000	5 000	5 000	5 500	6 000	6 000	58 000
Cafémateriale	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Utleie utstyr	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	37 200
Salg kaffeutstyr	2 000	7 000	25 000	25 000	25 000	25 000	15 000	25 000	25 000	25 000	27 000	35 000	261 000
Konsultasjon													
Salg kaffe	90 000	120 000	125 000	125 000	117 000	102 000	82 000	117 000	117 000	130 000	130 000	140 000	1 395 000
Kurs/undervising		12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	152 000
Sum Driftsinntekter	100 100	147 100	170 600	170 600	162 600	147 600	117 100	167 100	167 100	180 600	183 100	201 100	1 915 200
Driftskostnader													
Varekostnad													
Innkjøp utstyr for vidersalg	-2 000	-5 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-20 000	-15 000	-122 000
Innkjøp påvarer	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-600 000
Frakt, toll og spedisjon	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-48 000
Produktutvikling	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-48 000
Råvarer utland													
Emballasjemateriale	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 500	-2 500	-2 500	-25 500
Sum Varekostnad	-62 000	-65 000	-70 000	-70 000	-70 000	-70 000	-70 000	-70 000	-70 000	-70 500	-80 500	-75 500	-843 500
Bruttofortjeneste	38 100	82 100	100 600	100 600	92 600	77 600	47 100	97 100	97 100	110 100	102 600	125 600	1 071 700

Vedlegg 2: Regnskapet for 2014

Regnskap 2014

	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Desember	Total
3000 Frakt og fakturageby	0	0	0	3 431	3 995	3 099	35 227	-25 279	5 034	7 086	7 680	3 700	43 973
3001 Cafemateriale	0	0	0	2 297	4 189	0	14 937	3 087	600	8 442	700	960	35 211
3002 Utleie utstyr	0	0	0	3 300	5 300	0	4 000	214	6 900	1 300	-700	1 300	21 614
3003 Salg kaffeutstyr	0	0	0	21 971	29 000	20 633	47 689	13 373	11 703	39 094	6 670	12 126	202 259
3005 Konsulasjon	0	0	0	0	0	25 800	13 900	19 800	28 160	0	31	40	87 731
3010 Salg kaffe	0	0	0	80 371	65 994	59 031	49 257	58 882	69 163	67 364	142 373	98 407	690 822
3020 Salgsinntekt tjenest	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 675	0	3 675
3200 Kurslundevisning	0	0	0	4 000	4 800	4 500	0	5 000	0	0	16 000	4 000	38 300
3210 Salgsinntekt før mva	0	0	0	50 070	0	0	0	0	2 013	0	0	0	52 023
Driftsinntekter	0	0	0	165 381	113 278	113 063	165 009	75 056	123 572	123 286	176 429	120 533	1 175 608
4000 Innkjøp utstyr for vid	0	0	-4 460	-30 412	-8 120	0	-45 187	-39 882	-44 690	-12 579	-8 306	-14 153	-207 791
4010 Innkjøp råvarer	0	0	-249	0	0	0	-38 936	-13 588	-37 911	-6 121	-218	0	-97 024
4020 Produkt utvikling	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-191	-468	-659
4060 Frakt, toll og spedisj	0	0	0	-2 799	-1 232	-1 150	-6 112	-6 572	-382	-7 294	0	0	-25 640
4090 Beholdningsendring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55 794
4110 Råvarer utland	0	0	0	-38 340	-7 901	-7 901	-38 340	-65 593	-108 340	-108 340	0	0	-221 174
4400 Emballasjemateriale	0	0	0	-3 218	-3 582	0	-5 771	-3 440	-20 388	-7 891	-11 844	-277	-56 410
4500 Fremmedytelse og u	0	0	0	0	0	0	0	0	-9 263	0	0	0	-9 263
Vareforbruk	0	0	-4 709	-36 428	-52 275	-9 051	-96 006	-129 075	-112 635	-142 224	-20 560	40 896	-562 067
Bruttoforfønst	0	0	-4 709	128 952	61 003	104 013	69 003	-54 019	10 938	-18 938	155 869	161 429	613 541
5900 Gaver til ansatte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-500	-500
5910 Kontinuitetskostnad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-342	-625	-967
5915 Overtidsmat	0	0	0	-214	-806	-609	0	-1 293	-117	-633	-428	-968	-5 267
5990 Annen personalkost	0	0	0	-158	-175	-577	0	0	0	-470	-595	0	-1 974
Lønnskostnad	0	0	0	-372	-981	-1 165	0	-1 293	-117	-1 303	-1 365	-2 093	-8 709
6015 Avskrivning på mask	0	0	0	0	0	0	-4 572	-4 572	-4 572	-4 572	-4 572	-4 572	-27 429

Jacobsen & Svart AS

Side 1

Saftegruppen AS
Skrevet ut: 23.01.2015

Regnskap 2014	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Desember	Total
6300 Leie lokale	0	0	0	0	-3 000	-3 000	-3 750	-3 750	-3 750	-3 000	0	-3 000	-23 250
6310 Vedlikehold maskine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 140	0	0	-2 140
6340 Lys	0	0	0	0	0	0	0	0	-120	0	0	0	-120
6360 Renhold	0	0	0	0	-212	-158	-90	0	0	-98	-55	0	-614
6390 Annen kostnad lokal	0	0	0	0	0	0	-243	-5 424	-719	-584	-99	-99	-7 168
6400 Leie maskiner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3 109	-3 109
6540 Inventar	0	0	0	-1 655	-119	0	-479	0	-80	-686	-1 438	-156	-4 613
6550 Driftsmateriale	0	0	0	-1 136	-2 155	0	-79	-3 025	-696	-646	0	0	-8 536
6551 Datautstyr	0	0	0	0	0	-3 358	0	0	-199	0	0	0	-3 558
6570 Arbeidsklær/verneut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 276	-616	-1 892
6590 Propanngass	0	0	0	-488	-478	-1 599	-183	0	-2 269	-183	0	0	-5 201
6705 Regnskaps honorar	0	0	0	-3 150	-2 300	-2 300	-4 800	-1 925	-6 050	-7 550	-7 925	-7 550	-43 551
6725 Honorar jur. bistand	0	-3 656	-7 313	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10 969
6790 Annen fremmed tjen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5 000
6800 Kontorekvisita	0	0	0	-738	-55	-608	0	-1 294	0	-174	0	-79	-2 948
6840 Aviser, tidsskrifter, b	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-56
6860 Mte, kurs, oppdale	0	0	0	-48	-969	-157	-5 900	0	-2 762	-1 222	0	0	-11 058
6903 Mobiletelefon	0	0	0	-943	-610	0	-1 602	-858	-666	-866	-1 670	-1 181	-8 615
6940 Porto	0	0	0	0	0	-24	0	0	-1 387	-1 574	-2 050	-2 049	-7 084
7000 Drivstoff	0	0	0	0	-402	-1 552	-187	-601	-960	-300	0	-2 102	-6 105
7090 Annen kostnad trans	0	0	0	0	0	0	0	-520	-1 505	0	0	0	-2 025
7140 Reisekostnad, ikke	0	0	0	0	0	0	0	-163	0	-3 925	-2 515	-4 091	-10 695
7150 Diettkostnad, oppga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 932	-1 932
7300 Salgskostnad	0	0	0	-1 169	0	0	0	-101	0	0	0	0	-1 270
7320 Reklamekostnad	0	-2 000	0	-1 164	0	0	0	0	0	0	0	0	-3 164
7350 Representasjon, fra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-60	-110	-170
7500 Forsikringspremie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-95
7740 Øretilfranser	0	0	0	0	0	0	-7	0	0	0	0	0	-13
7770 Bank- og kortgebyr	0	0	0	-5	-25	-97	-23	-41	-6	-304	-292	-190	-997
7775 Gebyr Paypal	0	0	0	0	-80	-133	-182	-238	-199	-238	-145	-173	-1 398

Safegruppen AS
Skrevet ut: 23.01.2015

Side 2

Jacobsen & Svorr AS

Regnskap 2014	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Desember	Total
7776 Gebyr iZeitle	0	0	0	0	0	0	0	0	-381	-164	-186	-449	-1 179
7790 Annen kostnad, frad	0	0	0	0	-15	0	0	0	0	0	0	0	-15
Andre driftskostnader mv.	0	-5 656	-7 313	-10 516	-10 431	-13 042	-22 098	-23 311	-26 542	-28 303	-22 282	-36 552	-206 045
Driftsresultat	0	-5 656	-12 022	118 065	49 591	89 785	46 905	-78 622	-15 722	-48 544	132 221	122 785	398 786
8051 Renteinntekt bankin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	716	716
8140 Rentekostnad, ikke f	0	0	0	0	0	0	0	-248	0	0	0	0	-248
8155 Rentekostnad levera	0	0	0	0	0	0	-631	-238	-472	-63	0	-11	-1 414
8160 Valutalep (disagio)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-123	0	0	-123
8170 Annen finanskosna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-55
Finans og EO	0	0	0	0	0	0	-631	-486	-472	-186	0	651	-1 124
Resultat e. Finans	0	-5 656	-12 022	118 065	49 591	89 785	46 274	-79 108	-16 194	-48 730	132 221	123 436	397 662

 Vedlegg 3: Bransjetall
Bedrift: TIM WENDELBOE AS**RESULTATREGNSKAP****2013**

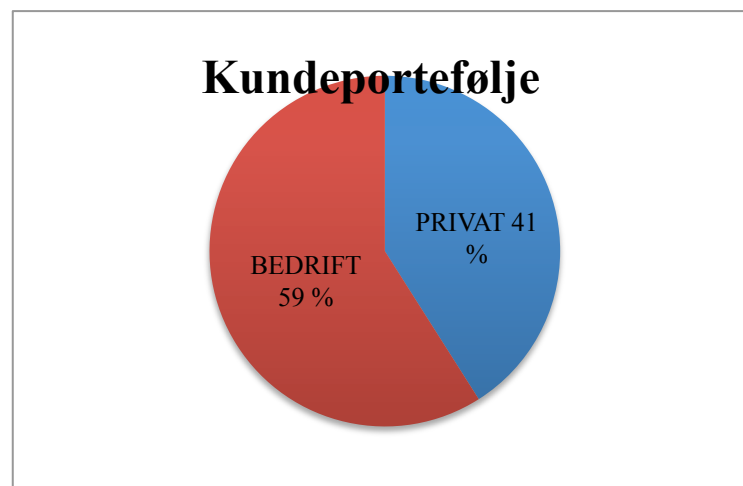
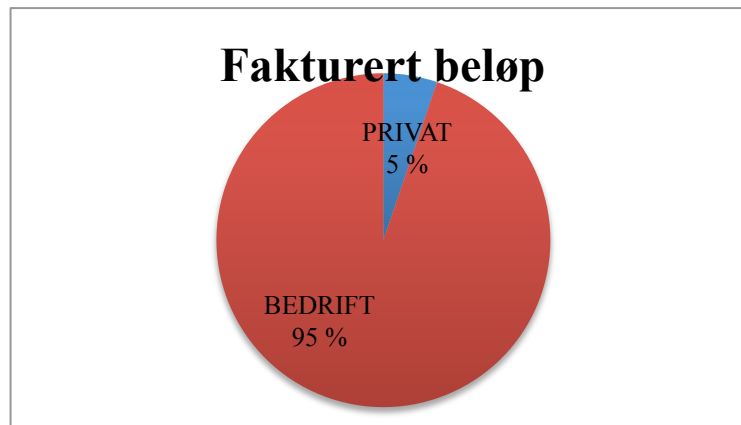
Konsernregnskap	Nei	
Startdato		01.01.13
Avslutningsdato		31.12.13
Valutakode	NOK	
Sum driftsinntekter		9 594
Sum driftskostnader		8 243
Driftsresultat		1 351
Sum finansinntekter		7
Sum finanskostnader		6
Netto finans		1
Ordinært resultat før skattekostnad		1 351
Skattekostnad på ordinært resultat		403
Ordinært resultat		949
Årsresultat		949
Overføringer til/fra annen egenkapital		949
Sum overføringer og disponeringer		949
BALANSEREGNSKAP		2013
Sum varige driftsmidler		662
Sum finansielle anleggsmidler		122
Sum anleggsmidler		784
Sum varer		1 445
Sum varelager		1 445
Sum fordringer		695
Kasse/Bank/Post		1 875
Sum Kasse/Bank/Post		1 875
Sum omløpsmidler		4 015
Sum eiendeler		4 798
Sum innskutt egenkapital		1 695
Sum opptjent egenkapital		1 807
Sum egenkapital		3 502
Sum kortsiktig gjeld		1 296
Sum gjeld		1 296
Sum egenkapital og gjeld		4 798

Bedrift: SOLBERG & HANSEN AS		
RESULTATREGNSKAP		2013
Konsernregnskap	Nei	
Startdato		01.01.13
Avslutningsdato		31.12.13
Valutakode	NOK	
Sum driftsinntekter		105 500
Sum driftskostnader		98 328
Driftsresultat		7 173
Sum finansinntekter		1 991
Renter til konsern		439
Sum finanskostnader		856
Netto finans		1 134
Ordinært resultat før skattekostnad		8 307
Skattekostnad på ordinært resultat		2 465
Ordinært resultat		5 842
Årsresultat		5 842
Overføringer til/fra annen egenkapital		5 842
Sum overføringer og disponeringer		5 842
BALANSEREGNSKAP		2013
Sum immaterielle anleggsmidler		3 086
Sum varige driftsmidler		12 085
Sum finansielle anleggsmidler		27 176
Sum anleggsmidler		42 348
Sum varelager		23 648
Sum fordringer		17 609
Kasse/Bank/Post		1 171
Sum Kasse/Bank/Post		1 171
Sum omløpsmidler		42 428
Sum eiendeler		84 775
Sum innskutt egenkapital		8 927
Sum opptjent egenkapital		41 678
Sum egenkapital		50 605
Sum avsetninger til forpliktelser		10 194
Sum langsiktig gjeld		20 051
Sum kortsiktig gjeld		14 119
Sum gjeld		34 170
Sum egenkapital og gjeld		84 775

Orgnr: 951284629
Bedrift: KAFFEHUSET FRIELE AS**RESULTATREGNSKAP****2013**

Konsernregnskap	Ja	
Startdato		01.01.13
Avslutningsdato		31.12.13
Valutakode	NOK	
Sum driftsinntekter		852 729
Sum driftskostnader		764 364
Driftsresultat		88 365
Sum finansinntekter		924
Sum finanskostnader		16 374
Netto finans		-15 450
Ordinært resultat før skattekostnad		72 915
Skattekostnad på ordinært resultat		21 878
Ordinært resultat		51 037
Årsresultat før minoritetsinteresser		51 037
Årsresultat		51 037
BALANSEREGNSKAP		2013
Sum immaterielle anleggsmidler		153 856
Sum varige driftsmidler		298 019
Sum finansielle anleggsmidler		489
Sum anleggsmidler		452 364
Sum varer		72 974
Sum varelager		72 974
Sum fordringer		107 493
Kasse/Bank/Post		44 228
Sum Kasse/Bank/Post		44 228
Sum omløpsmidler		224 695
Sum eiendeler		677 059
Sum innskutt egenkapital		15 600
Sum opptjent egenkapital		163 030
Sum egenkapital		178 630
Sum avsetninger til forpliktelser		50 802
Sum langsiktig gjeld		366 704
Sum kortsiktig gjeld		131 725
Sum gjeld		498 429
Sum egenkapital og gjeld		677 059

Vedlegg 4: Bedriftskunder vs. privatkunder



Vedlegg 5: De fem største kundene

Navn	Antall faktureringer	Fakturert beløp i kr
Serveringsjengen v/ Studentersamfundet i Trondheim	19	267598,-
Scandic Nidelven Hotell	21	108922,-
Bakklandet Restaurant AS	27	86063,-
Ramp Pub & Spiseri AS	19	67371,-
Shuffle AS	10	66252,-
Total fakturert beløp 2014		1468217,-

De fem største kundene, etter totalt fakturert beløp. Alle tall uten mva.

Vedlegg 6: Utrekning av kostnad per inntektskrone

Råvarekostnad per inntektskrone

= Budsjettert råvarekostnad / budsjettert kaffesalg

= 528 000 / 1 395 000

= 0,378

Vedlegg 7: Svinn per råvarekostnadskrone

Svinn per råvarekostnadskrone

= Svinn fra produksjon / Budsjettert råvarekostnad

= 72000 / 528000

= 0,136 kroner

Vedlegg 8: Årlig avskrivning

Årlig avskrivning

= Balanseførte eiendeler * avskrivningssats

= 246 866 * 0,20

= 49 373 kroner

Vedlegg 9: Årlig skattefordel

Årlig skattefordel

= Årlig avskrivning * skattesats

= 49 373 * 0,27

= 13 331 kroner

Vedlegg 10: Forslag til inndeling av varenummer

Alle produkter som er solgt over 10 ganger.

Kaffe

Viser under kaffe to forskjellige kaffenavn, for å demonstrere systemet:

- 1-10-250: San Juan Natural, El Salvador, 250 gram
- 1-10-500: San Juan Natural, El Salvador, 500 gram
- 1-10-1000: San Juan Natural, El Salvador, 1000 gram
- 1-11-250: Sitio Laranjal, Brasil, 250g
- 1-11-500: Sitio Laranjal, Brasil, 500g
- 1-11-1000: Sitio Laranjal, Brasil, 1000g

Og så videre.

Større kaffeutstyr*Kaffemaskin/trakter*

- 2-101: Hario V60
- 2-102: Hario V6 Kit
- 2-103: Marco Bru kaffetrakter
- 2-104: Aeropress
- 2-105: Baratza Encore
- 2-106: CHEMEX Classic
- 2-107: Mazzer Super Jolly Electronic
- 2-108: Bravilor Bonamat TH-10 Manual
- 2-109: Bunn ICBA Auto
- 2-110: Clever Coffee Dripper

Kvern

- 2-201: Wilfa kaffekvern
- 2-202: Hario Skerton Håndkvern
- 2-203: Superjolly, kaffekvern Mazzer
- 2-204: Comandante kaffekvern

Vekt

2-301: Wilfa gramvekt

2-302: Hario byggevekt

2-303: Kaffevekt

Hellekanne

2-401: Hario V60 600 ml serveringskanne

2-402: Hario Bueno Hellekanne

2-403: Termokanne 2,5 liter

2-404: Termokanne 2,2 liter

2-405: Hario Bueno elektrisk hellekanne

2-406: Coffee Queen 2,2 Pumpetermos

2-407: CQ Catering Termos

Ekstraustyr/tilbehør

Filter

3-101: Hario V60 01 filter

3-102: Hario V2 V60 Filter

3-103: CHEMEX Filter for 6/8 kopp

3-104: Marco Bru Filterpapir

3-105: Hario V2 V60 Filter 100stk

3-106: Chemex 002 CHEMEX Filter for 6/8 kopp

3-107: Bunn Filterpapir ICBA

3-108: Aeropress Filter

3-109: Filter Volumtrakter 1000 stk

3-110: Filterpapir Vomumtrakter

3-111: Hario Håndbrygger VCF-02-40W, 40 stk

Rens

3-201: Clean Drop 5pk Trakterens

3-202: Puly Espressoens 900g

3-203: Jura Cappuccino rens

3-204: Rinza Melkerens

Kopper

- 3-301: Shotglass til espressomaskin
- 3-302: Koppholder 2 beger
- 3-303: Pappbeger Små
- 3-304: Små lokk, 1000 stk
- 3-305: Pappbeger Store
- 3-306: Store lokk, 1000 stk
- 3-307: Beger sorte, 360 ml

Te

- 3-401: Sort te
- 3-402: Peppermynnte te
- 3-403: Grønn te
- 3-404: Urte te
- 3-405: Oolong te

Diverse

- 3-501: Hario V60 Glass
- 3-502: Hario V60 Plast
- 3-503: Timer
- 3-504-1: Pitcher 0,35
- 3-504-2: Pitcher 0,6
- 3-504-3: Pitcher 1 liter
- 3-505: Marco Bru 2,2 Pitcher / Varenr003
- 3-506: Reg barber tamper
- 3-507: Renholdsborste med avtagbart hode
- 3-508: Målebeger espresso
- 3-509: Da Vinci Karamellsaus
- 3-510: Da Vinci Sjokoladesaus
- 3-511: Da Vinci Pumpe til saus
- 3-512: Cielo Sjokolade, 12 biter
- 3-513: Grønn kaffe

Utleie kaffeutstyr

4-101: Leie av La Marzocco Linea

4-102: Leie av Cimbali Dosatron

4-103: Leie av Mahlkönig Guatemala, Løsvektkvern

4-104: Leie av Marco trakter

Kaffekurs:

5-101: Fra crop til kopp, per person

5-102: Håndbrygger kurs, per person

5-103: Cupping, per person

5-104: Kaffekurs, per person privat

5-105: Kaffekurs, per person bedrift

Kaffeabonnement

6-101: 3 måneder med 250 gram

6-102: 3 måneder med 500 gram

6-103: 3 måneder med 1000 gram

6-201: 6 måneder med 250 gram

6-202: 6 måneder med 500 gram

6-203: 6 måneder med 1000 gram