

Innhold

1 Økonomistyring for vår tid	9
1.1 Økonomistyring i et hardt presset samliv med mikroteori og finansregnskap	10
1.2 Relevance Lost	12
1.3 Oppgjør med tradisjonen og på vei mot noe nytt	13
1.4 Det dreier seg om endringer	17
1.5 Økonomistyringen påvirker organisasjonen	18
1.6 Hvorfor trenger vi planlegging og kontroll?	19
1.7 Hvem arbeider med økonomistyring?	22
1.8 Bokens oppbygning og litt mer om økonomistyring	24

Del 1 – Beslutningsstøtte

2 Kostnadsforståelse	31
2.1 Problemforståelse er utgangspunktet for enhver kostnadsanalyse	32
2.2 Variable og faste kostnader – mer innviklet enn du kanskje tror	33
2.3 Direkte og indirekte kostnader bestemmes av kostnadsobjektet, mens kostnadsobjektet bestemmes av problemet	35
2.4 Noen andre kostnadsbegreper	38
2.5 Er tradisjonelle kostnadsdata uegnet for økonomistyring?	40
2.6 Metoder for kostnadsestimering	42
2.7 Kostnadsfunksjoner	49
3 Fordeling av kostnader til kostnadsobjekter	51
3.1 Ulike kostnadstyper i kostnadsfordelingen	52
3.2 Hva er formålet med kostnadsfordelingen?	55
3.3 Hvorfor deles virksomheter inn i ansvarsenheter?	57
3.4 Generelle prinsipper for kostnadsfordeling	58
3.5 Tradisjonell kostnadsfordeling mellom kostnadssteder	62
3.6 Tradisjonell kostnadsfordeling til produktene	75
3.7 Aktivitetsbasert kostnadsfordeling	80
4 Kalkyler: Prinsipper, metoder og modeller	83
4.1 Hva er en kalkyle?	84
4.2 Formålet med produktkalkyler	86
4.3 Forkalkyler og etterkalkyler	87
4.4 Kalkyleprinsipper	88
4.5 Selvkost- og bidragskalkyler	91
4.6 ABC-kalkyler	94
4.7 Kalkulasjon i varehandel	98
4.8 Kalkulasjon i tjenesteytende næring	101
5 ABC: Aktivitetsbasert kalkulasjon	103
5.1 Utviklingen av ABC	104
5.2 ABC versus tradisjonell kalkulasjon	106
5.3 Seks sentrale trinn i utviklingen av ABC	114
5.4 Kostnader for tilgjengelig, utnyttet og ledig kapasitet	126
5.5 Operasjonell ABC	132
5.6 ABC i annen virksomhet enn vareproduksjon	135

5.7	ABC og analyse av kundelønnsomhet	144
5.8	Fordeler og ulemper forbundet med ABC	149
5.9	Fallgruver ved ABC-implementering	150
6	Strukturelle kostnadsreduksjoner vha. flerdimensjonal prosessanalyse	153
6.1	Om kostnadsstyring og konkurransekraft	155
6.2	Flerdimensjonal prosessanalyse: Konsept og formål	156
6.3	Fra optimalisering basert på gitt aktivitetsstruktur til endring av selve strukturen	158
6.4	Oversikt over kostnadsstyring vha. flerdimensjonal prosessanalyse	160
6.5	Steg 1: Prosessbeskrivelse og fokusering av analysen, herunder en viktig advarsel	160
6.6	Steg 2: Kartlegging av tidsbruk	165
6.7	Steg 3: Kartlegging av ressursbruk	168
6.8	Steg 4: Verdibidrags- og interessentanalyse	172
6.9	Steg 5: Problemdefinisjon, årsaksanalyse og løsningsutvikling	176
6.10	Steg 6: Kort om implementering	182
6.11	Prosessdesign og organisatorisk kontekst, herunder oppgaveorganisering	184
6.12	Posisjonering i forhold til re-engineering, kontinuerlige forbedringer og organisatorisk læring	185
6.13	En gjensnitt til ABC: Hvorfor driverstyring blir for enkelt	187
6.14	Til forsvar for (proessorientert) kostnadsstyring	189
7	Proessorienterte metoder for beslutningsstøtte	193
7.1	Life Cycle Costing (LCC) – beregning av totale livssyklus kostnader ...	194
7.2	Target costing (TC) – målkostnadskalkulasjon	196
7.3	Kaizen – kontinuerlige småforbedringer	200
7.4	Et gjensyn med verdikjeden	202
7.5	Verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter	204
7.6	ABM – Activity Based Management	206
7.7	JIT – Just in Time Management	213
7.8	TQM – Total Quality Management	220
7.9	Benchmarking	221
8	Noen spesielle beslutningsproblemer	225
8.1	Beslutningsprosessen mer generelt	226
8.2	Beslutningsrelevante kostnader og inntekter	227
8.3	Spesialordrer	229
8.4	Produsere selv eller kjøpe fra andre (outsourcing)?	230
8.5	Midlertidig driftsstans	232
8.6	Nedleggelses kalkyler	233
8.7	Knappe faktorer	235
8.8	Prissetting	236
8.9	Problemer knyttet til fellesprodukter, biprodukter og skrap	246
8.10	Når er videre bearbeiding lønnsomt ved fellesproduksjon?	251
9	Internprising av varer og tjenester	253
9.1	Hvorfor er det viktig å avregne interne transaksjoner?	254
9.2	Hva er riktig internpris?	255

10	Investeringsbeslutninger	265
10.1	Pengenes tidsverdi står sentralt	266
10.2	Hvordan fastsettes avkastningskravet?	267
10.3	Nåverdimetoden	268
10.4	Internrentemetoden	275
10.5	Tilbakebetalingsmetoden (paybackmetoden)	280
10.6	Relevante kontantstrømelementer	283
10.7	Rangering av prosjekter	288
10.8	Kvalitative faktorer i prosjektanalysen	288

Del 2 – Styring, oppfølging og kontroll

11	Delbudsjetter og resultatbudsjett	293
11.1	Budsjettering – en oversikt	294
11.2	Delbudsjettene	316
11.3	Resultatbudsjettet	341
12	Balansebudsjett og likvidbudsjett	355
12.1	Balansebudsjettet	356
12.2	Likvidbudsjettet (budsjettert kontantstrøm)	374
12.3	Er likviditeten tilfredsstillende?	397
13	Standardkost	405
13.1	Standardkost i perspektiv	406
13.2	Standardkost har klar link til fleksibel budsjettering	408
13.3	Standardkost – ikke bare for store industribedrifter	409
13.4	Hvordan settes kostnadsstandardene?	410
13.5	Standardkostkalkylens oppbygging	416
13.6	Hva er fordelene ved standardkost?	418
13.7	Innsigelser mot standardkost	420
13.8	Et eksempel som viser hovedtrekkene i standardkostregnskap	421
13.9	Standardkostregnskap, budsjett og regnskap i samme system	426
13.10	Avviksanalysen under standardkost	426
13.11	Avvik på salgsinntekter i et standardkostsystem	445
13.12	Etterkalkyler er mindre sentrale i et standardkostsystem	451
13.13	Beholdningsendring tilvirkede varer	451
13.14	Hva ville resultatet blitt etter selvkostmetoden?	455
13.15	Standardkostregnskap med flere produkter	457
14	Budsjettering med knappe ressurser	461
14.1	Budsjettproblem og problemformulering	462
14.2	Kapasitetsutnyttelse, slakkvariabler og mulighetsområdet	464
14.3	Analyse av optimum fra virksomhetens opprinnelige problemformulering	467
14.4	Beslutningsrelevant informasjon og mulige endringstiltak	473
14.5	Bruk av Problemløseren i Excel og et nytt budsjetteksempel	481
15	Lønnsomhetsanalyse og prestasjonsmåling med finansielle måltall	489
15.1	Et utgangspunkt for prestasjonsmålingen	490
15.2	Resultatmåling	493
15.3	Ansvarsregnskap og prestasjonsrapportering	503

15.4	Fordeler og ulemper forbundet med desentralisering	506
15.5	Noen nøkkeltall brukt til prestasjonsmåling	507
16	Finansielle prestasjonsmål i en strategisk sammenheng	517
16.1	Finansielle og ikke-finansielle måltall	518
16.2	De to måltallene og forholdet til ressursbasert firmateori og intellektuell kapital	519
16.3	Balansemessige korreksjoner	521
16.4	Et ressursbasert regnskap	526
16.5	Fremvokst strategi, endringer i intellektuell kapital og prestasjonsmåling på kort og lang sikt	529
16.6	Oppsummering	538
17	Fremveksten av alternative styringssyn og styringskonsepter	541
17.1	Feedback, kybernetiske systemer, single loops, double loops og alt det der	543
17.2	Om styring, atferd og verdiskapning	544
17.3	To hovedretninger og ett forsøk på nyansering	544
17.4	Fra økonomistyring til virksomhetsstyring	545
17.5	Balansert målstyring (BM)	546
17.6	Beyond budgeting-filosofien	559
17.7	Et nyansert syn på virksomhetsstyring: Simons' Levers of Control-rammeverk	570
17.8	En gjenvisitt til balansert målstyring: Støtter balansert målstyring egentlig strategi?	576
17.9	... og til beyond budgeting-filosofien	578
17.10	Sluttord: Om virksomhetsstyring, ledelse og implikasjoner for fagfeltets åpning	578
	Appendiks A – nåverdi av en krone som mottas om n perioder	581
	Appendiks B – nåverdi av etterskuddsannuitet	582
	Stikkord	583