



**Fra tradisjonell til
strategisk
økonomistyring**

BARHJELPEN

Mandager 21.30.



Bar Rescue, sesong 3

Se større

Barhjelpen

PUBLISERT: 18.01.12



Sign Up to see what your friends recommend.

Bareksperten Jon Taffer hjelper barer som sliter.

Agenda

- Hvorfor er økonomistyring viktig?
- Økonomistyringen må tilpasses en verden i sterk endring ...
 - Hvorfor? / Hvordan?
 - Hva er egentlig nytt?
- Refleksjoner

Hvorfor er økonomistyring viktig?

- Kunne forstå bedre hva som er *årsakene* til en virksomhets resultat, og samtidig lære av dette for å øke verdiskapningen i fremtiden
- Gjøre rådgivningsrollen mer proaktiv (handlingsorientert) ovenfor kunder, samt bedre forståelse av hva som skal til for å lykkes med egen virksomhet

Hva kjennetegner virksomheter som lykkes bedre enn andre i samme bransje?

En verden i sterk endring – heldigvis?

- Global konkurransesituasjon og økt informasjonstilgang
 - Økt globalisering, frihandel, deregulering av markeder og informasjonstilgang
 - Vanskeligere å skape og bevare et konkurransefortrinn
 - STOPP: Men også muligheter til nye markeder
- Outsourcing – India har «verdens største» IT-bransje
 - STOPP: Nødvendig med mer fokus på kjerneområder
- Økt fokus på kunder og innovasjon
 - Kundetilfredshet er ikke nok!
 - Kundene har i *økende grad* forventninger til stadig økt funksjonalitet og kvalitet
 - STOPP: Bør derfor motivere til kreativitet, nyskapning og innovasjon
- IKKE minst: INFORMASJONSTEKNOLOGIEN gir økt muligheter til automatisering
 - STOPP: Større mulighet til å fokusere på det som reelt sett gir verdiskapning

Kritikk mot dagens økonomistyring

- «Tradisjonell» budsjettering er for mange ikke lenger relevant
 - STOPP: Utdatert før det nært sakt kommer i bruk
 - Flere problemer?
- For mye tid brukes på finansregnskapet
 - STOPP: Driftsregnskapets formål er mest mulig *styringsrelevant* informasjon
 - Kalkulatoriske kostnader – hvorfor?
- Vet ikke godt nok hvor vi tjener penger
 - STOPP: Nødvendig med perioderegnskap, kalkyler mv.

Kritikk mot dagens økonomistyring (forts.)

- Styringssystemene er ikke dynamiske nok, og informasjonen kommer for sent
 - STOPP: Detaljerte rapporter er lite til nytte når den ikke kommer i tide
- Vet ikke godt nok om man realiserer strategi
 - STOPP: Man kan ikke planlegge seg til suksess
- For stort fokus rettes mot avvik og korreksjoner, fremfor interaktiv styring
 - STOPP: «What you measure is what you get!»

«Krav» for å styre effektivt

- Aksepterte mål
 - Hva ønsker man å oppnå?
- Må ha et sammenlikningsgrunnlag – MEN hva?
 - Vurdere om man er på «riktig» vei
 - Korrigere avvik
 - Nye muligheter
- MEN økonomistyringsprofesjonen har blitt utsatt for kritikk, og vi har sett en revolusjon ...
 - Spesielt gjelder dette massiv kritikk mot budsjettet

“Management by exception”

- Diagnostisk styring
 - Oppmerksomheten rettes mot datainnsamling og ikke minst identifikasjon av avvik
 - Beslutninger preges altfor mye av korreksjoner
 - De «SMÅ skritts vei»
 - KONKLUSJON: Fokus på «scorekeeping»

«In the past, accountants spent most of their time recording events and preparing reports based on prior period results» (Eldenburger & Wolcott, s. 646, 2011).



Interaktiv og diagnostisk styring

- Identifiser og IKKE minst «grip» muligheten
 - Oppmerksomhet mot *utforskende og kritiske* analyser
 - Mindre fokus på datainnsamling og «mekaniske» avviksanalyser
 - Åpenbart langt mer krevende ...
 - HOVEDFOKUS mot verdiskapende aktiviteter og reelle BESLUTNINGER

Økonomifunksjonen:

Verdiskapingen ligger i at noe gjøres *annerledes* enn det ellers ville vært gjort!



Kilde: Foiler til Bjarte Boksnes (2015)

Case: Sykehussektoren (tilsvarende skoler)

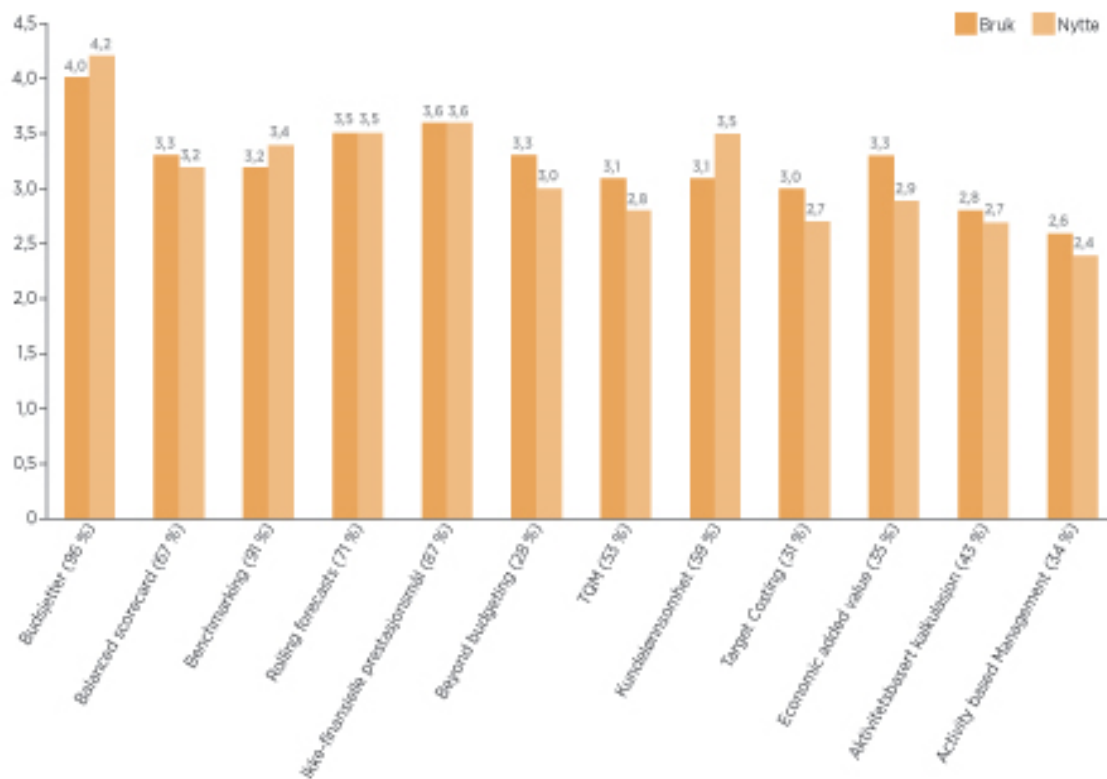
- På sykehusene er det stadig blitt større fokus på ressursbruken og "kvaliteten" samt betydelig fokus på såkalte KPIer
 - Hva er typisk fokuset i oppfølgingen?

Fundamentale spørsmål

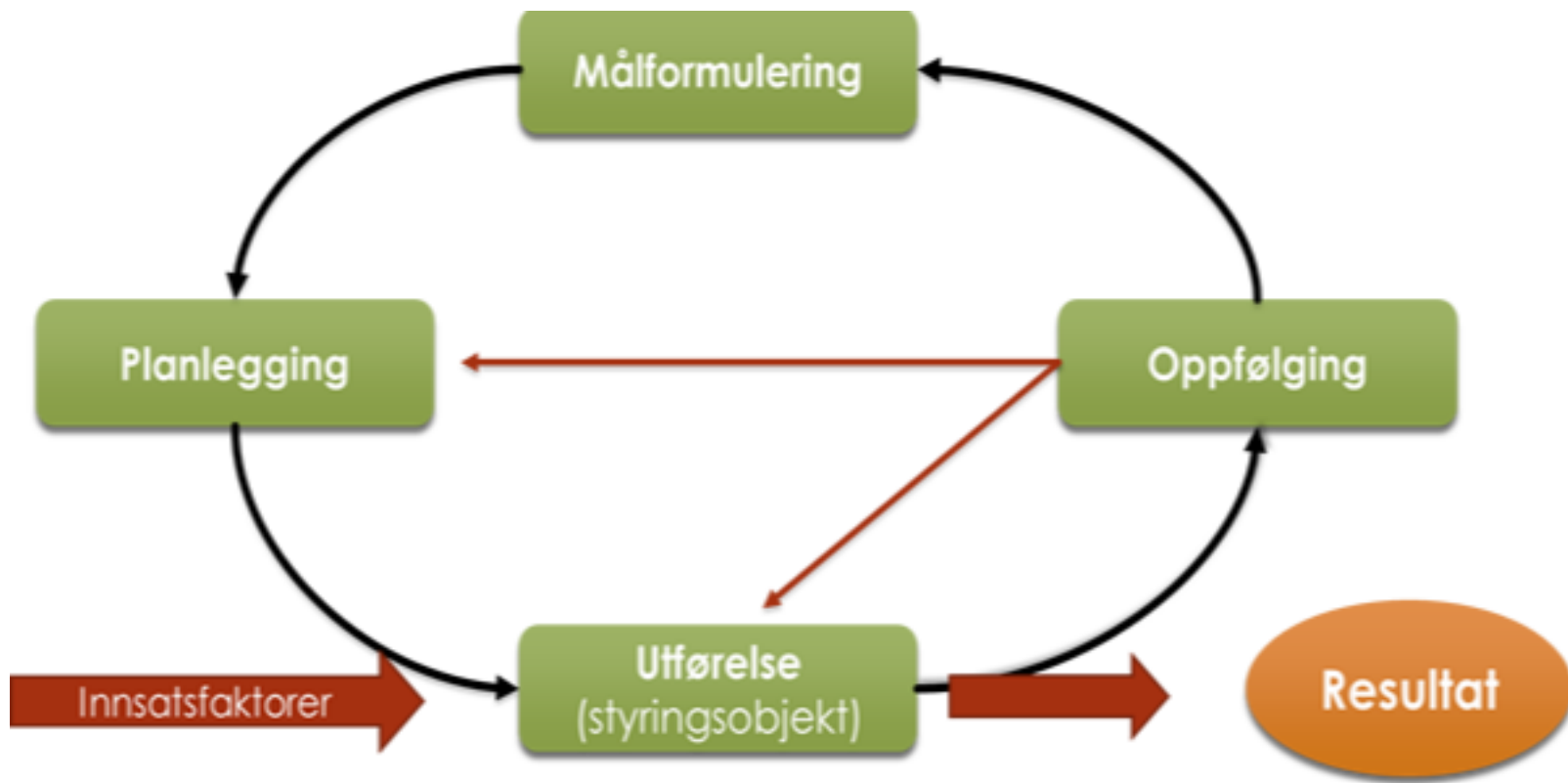
- Tjener vi penger?
 - Andre mål?
- Hvor tjener vi penger?
- Hvilke aktiviteter er det som gjør at vi tjener penger?
- Hva bør vi holde på med selv?
- Kommer vi i fremtiden til å tjene penger og realisere strategien?

MEN ikke minst, kommer informasjonen i tide?

Utbredelsen av økonomistyringsverktøy



Styringsløyfen – MEN hva er problemet?



Strategisk økonomistyring?

- Utgangspunkt i bedriftens strategi
- Rullerende prognoser og bruk av KPIer
- Finansregnskapet dominerer i mindre grad intern rapportering
 - Immaterielle eiendeler, viktigere enn noen gang – konsekvens?
- Fokuserer på *varierende tidsperioder* etter behov
 - Ofte lengre tidsperioder enn tradisjonell økonomistyring, hvor den periodiske styringen ofte er knyttet opp mot et årsbudsjett (ev. halvårsbudsjett)
 - Systematisk bruk av historien til å ”se inn i fremtiden”, *hindrer* ledelsen i å se trendbrudd!
- Tradisjonelle kalkylemetoder
 - Bidrag er for kortsiktig, mens selvkost ofte ikke viser reelle kostnader

Bidragsmetoden – kritikk

- Variabiliteten i kostnadene er undervurdert
 - De fleste kostnadene kan påvirkes på lang sikt, MEN de varierer med ulike faktorer – ikke bare antall timer/enheter
- Hva koster det å bruke kapasitet?
 - Settes lik null ifølge bidragsmetoden!
- Lønnsomhetsvurdering / prissetting
 - Ekspansjonsdrivende!
 - F.eks. importør av bildeler
 - «Kamikaze» prising! (driver prisene nedover)

Selvkostmetoden – kritikk

- Blir ofte for kostnadsfokusert
- Fokuserer ofte for mye på tilvirkningskostnadene
 - Distribusjon- og markedsføringskostnader i parfymeindustrien utgjør ca. 80 %
 - Et betydelig problem
- Bruker kostnadsdrivere som IKKE viser hva som forårsaker kostnadene og grove gjennomsnittsvurderinger

KONSEKVENNS: Kryss-subsidiering, dvs. feil bilde av kostnadene!
Men hva kan dette føre til?

Case: Evaluering av fastprisavtaler

- Anta følgende
 - Et konsulentselskap evaluerer alle sine oppdrag basert på gjennomsnittskostnader pr. time
 - Hva er problemet?

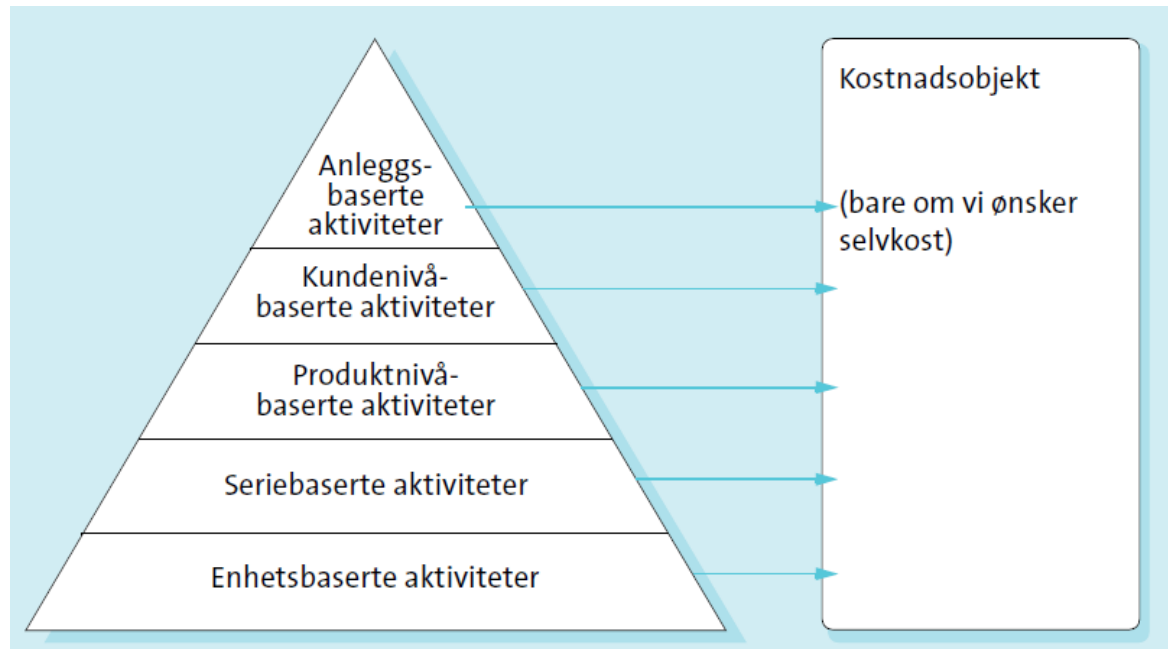
Case: Evaluering av fastprisavtaler

– løsning

- PROBLEM: Kryss-subsidiering
 - Det oppstår *kryss-subsidiering* fordi evalueringen IKKE fanger opp ulik «bruk» av kompetanse (som har ulik verdi og forskjellig kostnad pr. time)
 - IKKE et problem hvis alle har samme timepris!

Strategisk økonomistyring? (forts.)

- Større sett av kostnadsdrivere (forklaringsvariabler) når kostnader skal kartlegges og forklares
 - IKKE bare volum (timer og enheter) som forklarer kostnadsforskjeller



Kostnadshierarki: Produksjonsvirksomhet

Nivå	Eksempler
Bedriftsnivå	Vedlikehold av bygninger, sikkerhet og administrasjon
Kundenivå	Kundebesøk og service
Produktnivå	Produktutvikling, markedsføring og kvalitetskontroll
Serienivå	Omstilling av maskiner og ordrekostnader
Enhetsnivå	Materialer, manuell- og maskinell bearbeiding

Kilde: Boye, Heskestad og Holm – Kostnads og inntektsanalyse (2017)

Kostnadshierarki: Tjenestevirksomhet

Nivå	Eksempler
Bedriftsnivå	Vedlikehold av bygninger, sikkerhet og administrasjon
Tjenestenivå	Software, elektronisk utstyr og spesiell kursing av ansatte
Oppdragsnivå	Kundebesøk, prosjektpresentasjon og planlegging
Enhetsnivå	Utførelse av oppdrag og kvalitetssikring

Kilde: Boye, Heskestad og Holm – Kostnads og inntektsanalyse (2017)

Indikasjoner på feil ved kalkylen?

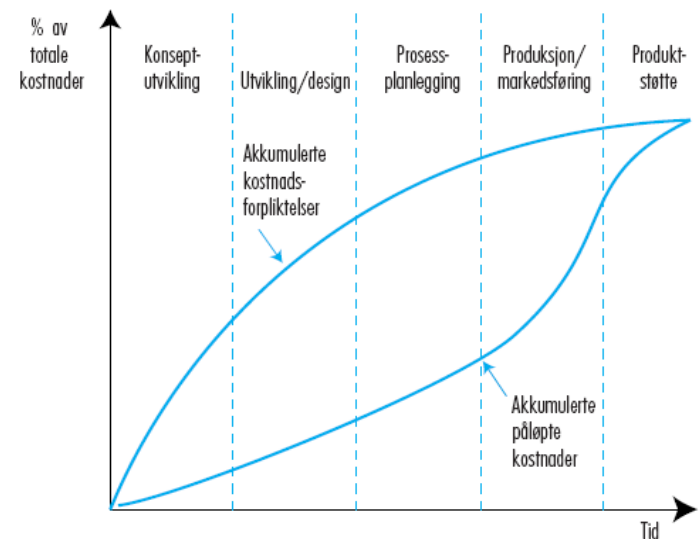
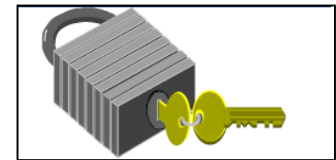
- Liten forskjell i kalkylen mellom
 - høy- og lavvolum produkter/tjenester, og/eller
 - ressurskrevende og mindre ressurskrevende produkter/tjenester
- Vanskelig å forklare hvorfor marginene er store / små
 - Produksjonskostnadene er høyere enn markedspris, men man kan ikke forklare hvorfor
 - Produktene har gode marginer, men konkurrentene reagerer ikke

Strategisk økonomistyring? (forts.)

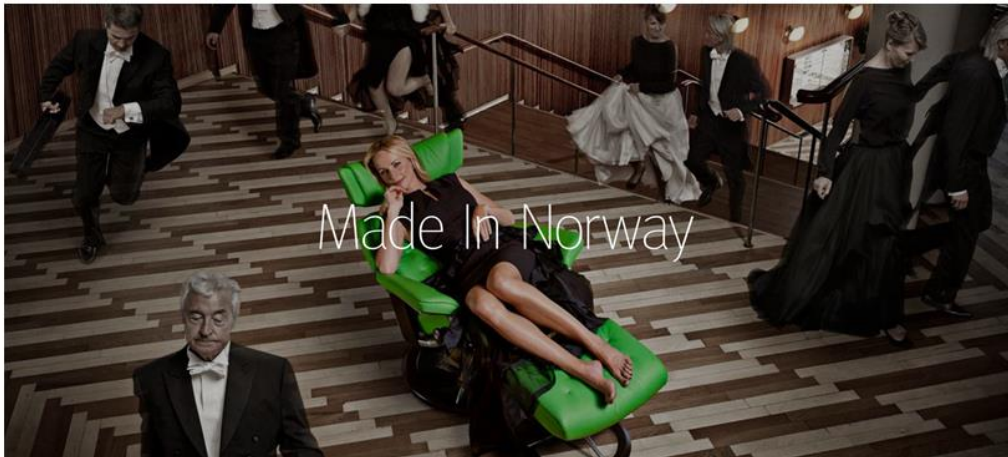
- Flere ulike typer *kostnadsobjekter* og betydelig mer fokus på *ekstern informasjon* (f.eks. kunder, konkurrenter og leverandører)
 - ”Benchmarking”; sammenlikner egne ytelser mot hva de beste på området oppnår
 - MAN har altså utvidet settet av objekter som inngår i registrerings- og rapporteringssystemene. Begrepet internregnskapet er altså ikke lenger dekkende!
- Fokuser på hele verdikjeden
- Økt bruk av *ikke* finansielle evalueringer
 - Unngå utilsiktede vridningseffekter og evaluere forhold som ikke lar seg kvantifisere (nyskapning etc.)

Strategisk økonomistyring? (forts.)

- Økt grad av kostnadsinnelåsing
 - IKKE bli en «verdensmester» i det som ikke betyr noe ...
- Fokus på hele verdikjeden og økt bruk av *ikke* finansielle evalueringer
 - Unngå utilsiktede vridningseffekter og evaluere forhold som ikke lar seg kvantifisere (nyskapning etc.) – spesielt viktig er dette for ...



Case: Hva bør prisen være?



Kilde: <http://www.ekornes.no/>

Hva betyr dette for selskap som tilbyr en «pakke» av tjenester/produkter?

- Hvilken pris bør settes?
 - Kalkyler?
 - Konkurransforhold?
 - Etterspørselsforhold?

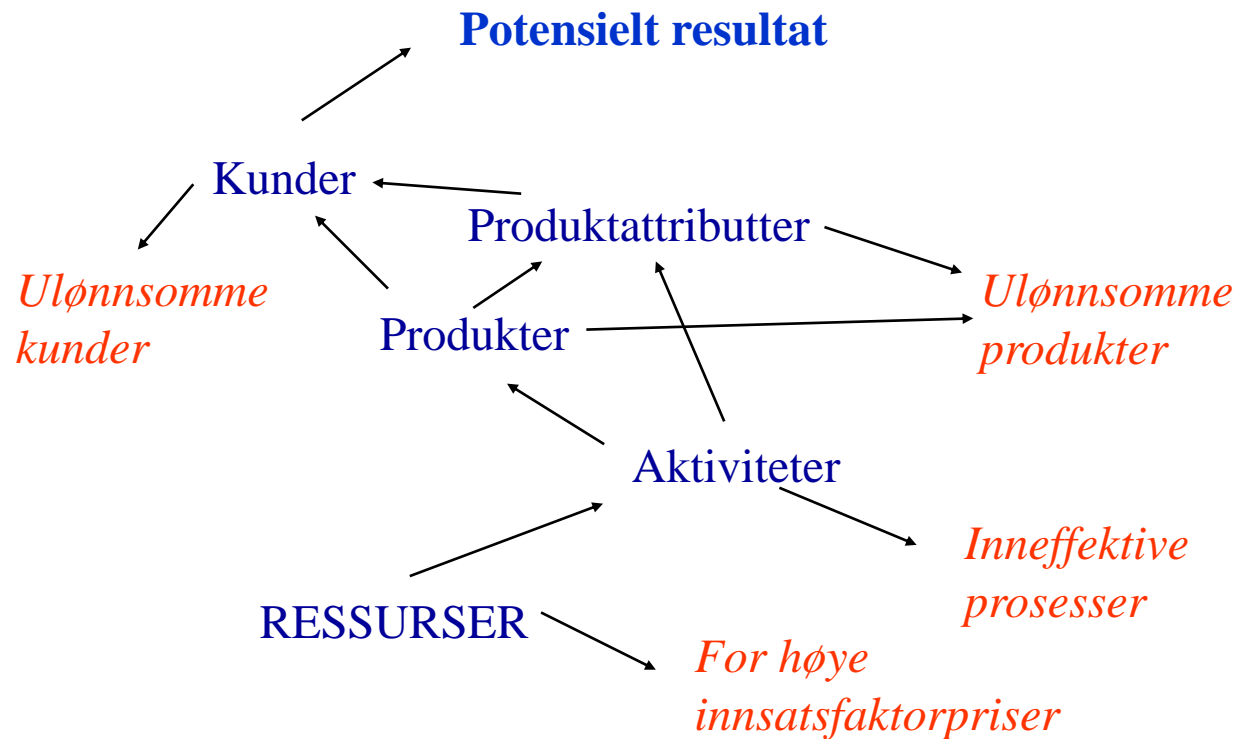
STRATEGISK
POSISJONERING

Se også Boye, Heskestad og Holm (2017)

Identifiser ressursløsingene



Den strategiske fortellingen



Strategisk posisjonering

- Ulik strategisk posisjonering stiller ulike krav til styringen
 - *Kostnadslederskap* retter fokuset mot lavest mulig kostnader, og følgelig er kalkyler viktigere enn ved *produkt differensiering* som krever mer fokus på verdiskapning i forhold til kunder og markeder. Kalkyler er imidlertid viktige for å begrense størrelsen på sortimentet når posisjoneringen er *differensiering*.

Strategisk posisjonering (forts.)

- Styringsverktøy fremstilles ofte som "universalverktøy", men nytteverdien er betinget av strategisk posisjonering
- Bestemte økonomistyringsverktøy egner seg til å støtte bestemte strategier
- Valg av "matchende" økonomistyringsverktøy er viktig for å lykkes med strategiske valg (økt lønnsomhet ved samspill mellom strategi og økonomistyring)

Kunder – er kunden lønnsom?

- Store variasjoner i hvordan kunder er årsaken til kostnader
 - «Lås» inne de mest lønnsomme kundene!
 - Rett ressursbruken mot de mest lønnsomme kundene, og forsøk å gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme

Attributter

- Argumentet for at analyse av produkt- og tjenesteattributter er viktig, henger sammen med at virksomheter bør fokusere på det kunden etterspør ved et produkt/tjeneste – IKKE produktet i seg selv
 - Må splitte leveransen i ulike egenskaper og tilordner en verdi (kundens betalingsvillighet) og kostnad. Dette gir en såkalt *verdimultiplikator*.
 - Fokuset rettes mot de aktiviteter og egenskaper som har høye multiplikatorer – f.eks. bank

Refleksjoner – hva er egentlig nytt

- Det nye ligger i første rekke i *hva* som analyseres, IKKE hvordan det gjøres
 - Varierende tidsperioder
 - Ekstern informasjon
 - Ikke-finansielle evalueringer
- Dette gjøres med utgangspunkt i bedriftens strategi og overordnede målsetninger
- Strategiske lønnsomhetsanalyser og potensielt resultat – IKKE bare fokus på produkt/tjeneste!

Refleksjoner – hva er egentlig nytt (forts.)

- Valg av strategisk posisjonering er avgjørende for utforming og valg av økonomistyringssystem
 - Kostnadslederskap
 - Produktdifferensiering
- Kostnadslederskap retter fokuset mot lavest mulig kostnader, mens differensiering retter fokuset mot produktene og tjenestenes egenskaper. I begge disse tilfellene kan de samme verktøyene brukes, MEN på ulike måter – ulike valg krever ulike økonomisystemer!