

# Innhold

<b>Forord</b> .....	5
<b>Kapittel 1 Strategi og strategisk økonomistyring</b> .....	13
1.1 Virksomhetens utfordringer .....	14
1.2 Strategi – noe mer enn en plan .....	19
1.3 Utvikle en gjennomføringsprosess .....	25
1.4 Den omgivelsesbaserte strategitilnærmingen .....	26
1.5 Ressursbasert strategitilnærming .....	29
1.6 Hvilken strategitilnærming er mest relevant? .....	33
1.7 Noen kritiske kommentarer til det å skape vedvarende konkurransefortrinn .....	34
1.8 Strategiske hovedelementer .....	35
1.9 Tilsiktede og fremvoksende strategier .....	37
1.10 Risikoevaluering som en del av den strategiske prosessen .....	39
1.11 Potensiell fortjeneste .....	43
1.12 Strategisk økonomistyring .....	45
1.13 Strategi og styring på ulike nivåer .....	47
1.14 CIMAs strategiske styringskort .....	49
<b>Kapittel 2 Strategiske kostnadsdrivere</b> .....	51
2.1 Kostnadsdriverkonseptet .....	52
2.2 Strukturelle kostnadsdrivere .....	54
2.3 Operasjonelle kostnadsdrivere .....	57
2.4 En matematisk tilnærming til de strategiske kostnadsdriverne ...	61
2.5 Kostnadsdriveranalyse .....	62

<b>Kapittel 3 ABC/M og verdikjedeanalyse</b> .....	65
3.1 Kostnadsmodellen i ABC/M .....	66
3.2 Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) .....	67
3.3 Eksempel på ABC .....	72
3.4 ABC-kalkyle med ledig kapasitet .....	74
3.5 Fordeler og ulemper med ABC .....	76
3.6 Aktivitetsbasert ledelse (ABM) og aktivitetsanalyser .....	77
3.7 Verdikjedeanalyse .....	81
3.8 Verdikjedeanalyse i et bransjeanalytisk perspektiv .....	85
3.9 Aktivitetsbasert analyse av foretakets interne verdikjede .....	91
3.10 Verdikjedeanalyse – strategisk kostnadspåvirkning og -posisjonering .....	97
 <b>Kapittel 4 Outsourcing</b> .....	 99
4.1 Hvorfor og når velges outsourcing? .....	99
4.2 Varierende erfaringer med outsourcing .....	104
4.3 Outsourcing og konkurransefortrinn .....	107
4.4 Spørsmål som må besvares før en outsourcingbeslutning tas ....	108
4.5 En beslutningsmodell for strategisk outsourcing .....	111
4.6 Kraljic-matrisen som et verktøy i sourcingstrategien .....	116
4.7 Relevante kostnader .....	121
4.8 Case: En strategisk outsourcingbeslutning .....	123
4.9 Risikovurderinger og følsomhetsanalyser .....	128
4.10 Outsourcing i offentlig sektor .....	129
4.11 Styringsmessige utfordringer ved outsourcing .....	132
4.12 Sluttkommentarer .....	134
 <b>Kapittel 5 Verdiskapning, produktattributter og målkostnadskalkulasjon</b> .....	 135
5.1 Verdiskapning og kundeverdi .....	135
5.2 Hva etterspør kundene? .....	137
5.3 Målkostnadskalkulasjon .....	138
5.4 Målpris .....	139
5.5 Målsatt fortjeneste .....	143
5.6 Målkostnaden .....	145
5.7 Hvordan bygge riktig verdi inn i produktet gjennom verdianalyse .....	148
5.8 Forhold som påvirker nytten av målkostnadskalkulasjon .....	153

5.9	Fordeler og ulemper med målkostnads kalkulasjon	157
5.10	Levetidskostnader og lønnsomhet	158
5.11	Levetidskalkulasjon	161
5.12	Et eksempel på levetidskalkulasjon	163
<b>Kapittel 6 Kvalitet og kontinuerlige forbedringer</b>		165
6.1	Hva menes med kvalitet?	165
6.2	Noen unike kvalitetsdimensjoner i tjenesteytende virksomhet	168
6.3	Tilnærminger til kvalitetsbegrepet	169
6.4	Strategi og kvalitet	173
6.5	Internregnskapets rolle i kvalitetsarbeidet	176
6.6	Kvalitetskostnader	177
6.7	Kvalitetsforbedringer og lønnsomhet	182
6.8	Eksempler på hvordan finansielle og ikke-finansielle mål kan integreres	184
6.9	Kontinuerlige forbedringer og kaizen	187
6.10	Kontinuerlige forbedringsprogrammer knyttet opp mot perioden	188
6.11	Kontinuerlige forbedringer knyttet opp mot produkter og komponenter	191
6.12	Kontinuerlige forbedringsprogrammer knyttet til støttefunksjonene	192
6.13	Lean	194
6.14	Medvirkning fra de ansatte	197
<b>Kapittel 7 Interorganisatorisk økonomistyring</b>		199
7.1	Hva menes med interorganisatorisk økonomistyring?	199
7.2	Utvidelse av kunde–leverandør-forholdet	203
7.3	Samarbeid med «åpne regnskapsbøker»	204
7.4	Lærdommen fra Japan	207
7.5	Case: Eurocar og dets tilnærming til interorganisatorisk økonomistyring	210
7.6	Erfaringer fra arbeid med åpne regnskapsbøker i produksjonsnettverk i Finland	216
7.7	Forutsetninger for å oppnå gode resultater i et samarbeid med åpne regnskapsbøker	218
7.8	Kaizen i et interorganisatorisk samarbeid	222

<b>Kapittel 8 Kundelønnsomhet og leverandørrelaterte kostnader . . . .</b>	<b>225</b>
8.1 Hvem påvirker ressursbruken – kundene eller produktene? . . . . .	226
8.2 Hvor ulikhetene i kundenes innkjøpsmønster oppstår . . . . .	227
8.3 Analyse av inntektssiden . . . . .	229
8.4 Kundekostnadsanalyser . . . . .	229
8.5 Vurdering av kundeforholdet . . . . .	236
8.6 Kundelønnsomhetsanalyse trinn for trinn . . . . .	237
8.7 Andre kunde- og lønnsomhetsprofiler . . . . .	239
8.8 Leverandørrelaterte kostnader . . . . .	244
8.9 Leverandørvalg: Aktivitetsbasert analyse av leverandørpåførte kostnader . . . . .	246
8.10 Leverandørbasen – kostnader ved leverandøradministrasjon . . . . .	252
<b>Kapittel 9 Produktivitet og benchmarking . . . . .</b>	<b>255</b>
9.1 Produktivitetsbegrepene . . . . .	255
9.2 Produktivitetsendringer . . . . .	258
9.3 Totalproduktiviteten . . . . .	262
9.4 Benchmarking . . . . .	264
9.5 Benchmarking-prosessen . . . . .	269
9.6 Strategisk og operativ benchmarking . . . . .	274
9.7 Internregnskapsmessige implikasjoner av benchmarking . . . . .	274
9.8 Mulige barrierer knyttet til bruken av benchmarking . . . . .	275
<b>Kapittel 10 Strategiimplementering og kontekst . . . . .</b>	<b>277</b>
10.1 Strategiimplementering er krevende . . . . .	277
10.2 Implementeringsmodell og kontekst . . . . .	280
10.3 Lederskap . . . . .	281
10.4 Bedrifts(organisasjons)kultur . . . . .	281
10.5 Kommunikasjon og dialog . . . . .	284
10.6 Læring og den lærende organisasjon . . . . .	287
10.7 Organisasjons- og systemstrukturen . . . . .	288
10.8 Rammeverk for strategiimplementering . . . . .	300
<b>Kapittel 11 Kaplan/Nortons Balanced Scorecard-modell . . . . .</b>	<b>315</b>
11.1 Styringsmodellen – innhold og faser . . . . .	316
11.2 Verifisere virksomhetens nåsituasjon og strategiske retning . . . . .	318
11.3 Styringsperspektivene i den balanserte målstyringsmodellen . . . . .	321
11.4 Innretningen på den balanserte styringsmodellen i offentlig sektor . . . . .	328

11.5 Konkretisere og operasjonalisere strategien gjennom strategikart	330
11.6 Hvordan kan vi utvikle et strategikart?	333
11.7 Utvikle styringsgrunnlaget og styringskortet: identifisere kritiske suksessfaktorer, etablere styringsparametere og strategiske initiativer	335
11.8 Strategisk risikostyring	344
11.9 Strategikartet oppsummert	345

<b>Kapittel 12 Tjenesteytende virksomheter og strategisk virksomhetsstyring i praksis</b>	347
12.1 Fitzgerald og Moons modell for prestasjonsmålinger i tjenesteytende virksomheter	347
12.2 Redningsselskapets strategiske BM-reise	350
12.3 AVINOR AS sine erfaringer med balansert målstyring	364

<b>Kapittel 13 Strategisk resultatmåling ved hjelp av strategisk dekomponering</b>	375
13.1 Virker strategiene?	375
13.2 Strategisk dekomponering	376
13.3 Priser og salgets resultatavvik	388
13.4 Når bedriftene har flere produkter	393
13.5 Avvik i markedsandel og markedsstørrelse	396
13.6 Hvordan finner vi størrelsen på markedet?	399

<b>Kapittel 14 Verdibasert prestasjonsmåling</b>	401
14.1 Maksimering av aksjonærenes formue	401
14.2 Driftsmargin	403
14.3 Rentabiliteter	406
14.4 Residualfortjeneste	415
14.5 Avsluttende kommentarer	424
Appendiks til Kapittel 14	426

<b>Kapittel 15 Insentiver</b>	429
15.1 Belønninger for å styre atferd	429
15.2 Belønninger i et samspill	432
15.3 Prinsipal-agent-teori	434
15.4 Måleproblemer	438
15.5 Løsninger på måleproblemer	440

15.6	Insentiver i praksis . . . . .	444
15.7	Kompliserte insentivordninger og risiko . . . . .	446
15.8	Aksjebaserte belønninger . . . . .	448
15.9	Avsluttende kommentarer . . . . .	452

## **Kapittel 16 Virksomhetsstyring med og uten**

<b>tradisjonelle budsjetter</b> . . . . .	455
-------------------------------------------	-----

16.1	BBRTs kritikk mot budsjettene . . . . .	456
16.2	Beyond Budgeting – Lederskapsprinsipper og styringsmodell . . . . .	459
16.3	Noen reserverasjoner til kritikken av budsjettet . . . . .	464
16.4	En mulig styringsmodell . . . . .	471
16.5	Dynamisk styring i Jotunkonsernet . . . . .	474

<b>Bok- og artikkelreferanser</b> . . . . .	487
---------------------------------------------	-----

<b>Stikkord</b> . . . . .	493
---------------------------	-----