

Innhold

Forord	9
1 Taktisk økonomistyring	11
1.1 Virksomhetens tre planleggings- og styringsnivåer	14
1.2 Ledelse og styring	16
1.3 Budsjett	17
1.4 Hva skal styres?	22
1.5 Hva kan styres?	31
1.6 Styringsbehovet	33
1.7 Trenger vi virkelige budsjetter?	33
2 Budsjettet og budsjettsammenhenger	37
2.1 Strategiene	39
2.2 Utvikle en gjennomføringsprosess	44
2.3 De budsjettmessige sammenhenger	45
2.4 Budsjettets mange formål	50
3 Organisering av budsjettarbeidet	55
3.1 Formulering av mål	57
3.2 Forutsetninger for gode budsjetter	59
3.3 Organisasjonsstruktur	63
3.4 Budsjetteringsprosessen som dialog i organisasjonen	69
3.5 Toppledelsens engasjement	73
4 Fastsettelse av budsjettmål	79
4.1 Målhierarkiet	81
4.2 DuPont-modellen	85
4.3 Andre mål	92
4.4 Veien mot målet	99
5 Salgsbudsjettering	97
5.1 Salgsbudsjettet	99
5.2 Salgsbudsjettet som plan for å fastsette de detaljerte, fremtidige inntektstallene og mest mulig redusere usikkerheten knyttet til tallene	102
5.3 Salgsbudsjettet som plan	102

5.4	Salgsbudsjettet skal innarbeide salgsmål, beslutninger og virkemidler	106
5.5	Salgsbudsjettet setter rammene for de andre delbudsjettene	110
5.6	Salgsbudsjettering i handelsvirksomhete	115
5.7	Salgsbudsjettering i tjenesteytende virksomheter	117
5.8	Salgets innbetalingsbudsjett og sammenhengen med balansebudsjettet	119
6	Kostnadsbudsjettene	123
6.1	Hva forårsaker kostnadene?	125
6.2	De budsjetterte variable kostnader	127
6.3	Budsjettet for direkte lønnskostnader	131
6.4	Lønnsutbetalingsbudsjettet	138
6.5	Sentrale styringsoppgaver i forbindelse med direkte lønn	140
6.6	Budsjettet for direkte materialer	141
6.7	Utbetalingsbudsjettet for innkjøpene	145
6.8	De indirekte variable kostnadene	145
6.9	Bedriftens indirekte faste kostnader	146
6.10	Mer om kostnadsbudsjettene	154
6.11	Bortsetting av tjenester («Outsourcing»)	157
6.12	Periodisering av de faste kostnadene	160
6.13	Investeringsbudsjettet	160
6.14	Rammebudsjettering	163
6.15	Avsluttende kommentarer	164
7	Resultatbudsjettet	167
7.1	Resultatbudsjettet	169
7.2	Mål i resultatbudsjettet	172
7.3	Periodisering av resultatbudsjettet	176
8	Likviditetsbudsjettet	179
8.1	Formålet med likviditetsstyringen	181
8.2	Likviditetsbudsjettering på årsbasis	184
8.3	Kapitalbehovet	188
8.4	Det kortperiodiske likviditetsbudsjettet	189
8.5	Beregning av utbetalingstidspunkter for de øvrige utgifter	193
8.6	Merverdiavgiftsbudsjettet	193
8.7	Likviditetsbudsjettering med utgående balansetall	194
8.8	Det endelig resultatbudsjettet for 20x7	203
9	Balansebudsjettering	207
9.1	Utarbeidelse av balansebudsjettet	209
9.2	Mål i balansebudsjettet	216
9.3	Avsluttende kommentarer til budsjettet	224

10 Oppfølging og kontroll	225
10.1 Prestasjonsmåling	227
10.2 Kritiske suksessfaktorer	230
10.3 Strukturering av målerapportene	233
10.4 Likviditetsstyring	238
10.5 Et eksempel på prestasjonsmåling	241
10.6 Fleksibelt budsjett	246
10.7 Budsjettrevisjoner	251
10.8 Rapportering overfor de ansatte	252
10.9 Prognoser	253
10.10 Rullerende prognoser/budsjetter	258
11 Metoder for å vurdere ressursbruken i virksomhetens støtteaktiviter	261
11.1 Bemanningsplanen	264
11.2 Nullbasebudsjettering	266
11.3 Benchmarking	271
11.4 Administrativ verdianalyse	275
11.5 Eksempel på verdianalyseprosjekt i mediebedrift	282
12 Strategisk styring	287
12.1 Strategisk ledelse og styring blir viktigere	289
12.2 Krav til endrede og utvidede resultatmålinger – balansert målstyring	291
12.3 Casebeskrivelse: Borealis – Virksomhetsstyring uten budsjetter	295
Appendiks 1 – Nøkkeltall regnskapsanalyse – definisjoner	306
Appendiks 2 – Kostnadsstandarder	308
Appendiks 3 – Budsjetteksemplet i kapitlene 5–9 i Excel	324
Litteratur	353
Stikkord	354