

Innhold

Forord	11
Kapittel 1 Økonomistyring	12
1.1 Innledning	13
1.2 Bokens struktur	15
1.3 Bedrifters økonomiske målsetting	18
1.4 Økonomisk styring	21
1.5 Ledelse og styring	26
1.6 Budsjettet	26
1.7 Hva skal styres?	28
1.8 Hva kan styres?	34
1.9 Styringsbehovet	35
1.10 Driftsregnskapet	35
1.11 Ulike typer driftsregnskap	38
1.12 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	41
Del 1 Kostnadsbegreper, kalkulasjonsprinsipper og metoder	43
Kapittel 2 Kostnader, kalkulasjonsprinsipper og metoder – en oversikt ..	44
2.1 En oversikt over ulike uttrykk og begreper i tilknytning til kostnader og kalkulasjon	45
Kapittel 3 Kostnadsestimering	54
3.1 Det relevante kapasitetsintervallet	55
3.2 Sammensatte kostnader	56
3.3 Kontoklassifiseringsmetoden	57
3.4 Høy-/lavmetoden	58
3.5 Minste kvadratets metode	60
3.6 Bruk av regneark	62
3.7 Ingeniørmetoden	65
3.8 Trinnvis tilnærming for kostnadsestimering	65
3.9 Lærekurven	66
3.10 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	68
Kapittel 4 Driftsbudsjettering og driftsregnskapet basert på normalkalkulasjon	70
4.1 Driftsbudsjettering	71
4.2 Forkalkyler i divisjons- og ekvivalenskalkulasjon	74
4.3 Forkalkyler i tilleggskalkulasjon	75

4.4	Normalkostregnskapet	77
4.5	Normalkostregnskapet etter selvkostprinsippet.	79
4.6	Avviksanalyse ved selvkost	85
4.7	Normalkostregnskapet etter bidragsprinsippet	93
4.8	Dekningsdifferansene i bidragsregnskapet	95
4.9	Resultatsammenhengen selvkost- og bidragsregnskapet	95
4.10	Nærmere om årsakene til volum- og forbruksavvik	96
4.11	Normalkostregnskapet på Excel	97
4.12	En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	97
Kapittel 5 Driftsbudsjettering basert på kostnadsstandarder		100
5.1	Generelt om standarder	101
5.2	Driftsbudsjettering med kostnadsstandarder	103
5.3	Avviksanalysen i forhold til de virkelige kostnadene	104
5.4	Mer om formålet med kostnadsstandarder	105
5.5	Fastsettelse av kostnadsstandarder	106
5.6	Fastsettelse av standard lønnskost.	107
5.7	Fastsettelse av standard materialkost.	110
5.8	Fastsettelse av standarder for de indirekte variable kostnader	113
5.9	Standardkalkylen for de variable enhetskostnadene	113
5.10	Innkjøpsbudsjettet	114
5.11	Bemannings-/lønnsbudsjettet.	115
5.12	Den løpende budsjettering og resultatrapportering	115
5.13	En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	117
Kapittel 6 Standardkostregnskapet		118
6.1	Budsjettforutsetninger	119
6.2	Standardkalkylen etter selvkostprinsippet.	122
6.3	Standardkostregnskapet etter selvkostprinsippet.	124
6.4	Standardkalkylen etter bidragsprinsippet	132
6.5	Føringen av standardkostregnskapet etter bidragsprinsippet.	134
6.6	Sammenligning av resultatene etter selvkost- og bidragsprinsippet.	135
6.7	Selvkost- eller bidragsregnskap?	139
6.8	Standardkostregnskapet på Excel	139
6.9	Standardkostregnskap i handels- og tjenesteytende bedrifter	140
6.10	En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	140
Kapittel 7 Standardkostregnskapet – drifts- og resultatoppfølging gjennom avviksanalyse og fleksibelt budsjett.		144
7.1	Avviksanalyser	145
7.2	Salgets resultatavvik – selvkostregnskapet.	148
7.3	Avvik i direkte variable kostnader.	151
7.4	Materialregnskapet.	152
7.5	Lønnsregnskapet	157
7.6	Avvik i de indirekte variable kostnader.	162

7.7	Avvik i de indirekte faste kostnader – selvkostregnskapet	163
7.8	De avviksmessige sammenhengene mellom budsjettert resultat og produksjonsresultatet – selvkostregnskapet	166
7.9	Avviksanalyse i bidragsregnskapet.	167
7.10	Salgets resultatavvik – bidragsregnskapet	168
7.11	Avvik i de indirekte kostnadene – bidragsregnskapet	169
7.12	De avviksmessige sammenhengene mellom budsjettert resultat og produksjonsresultatet – bidragsregnskapet	170
7.13	Fordeler og ulemper ved standardkost	172
7.14	Bruken av standardkost	173
7.15	Fleksibelt budsjett	173
7.16	En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	178
Kapittel 8 Just in Time og beholdningskontroll		182
8.1	Just in Time-filosofien	183
8.2	Verdiskapning og ressursbruk.	184
8.3	JIT i industribedriften	185
8.4	JIT og produktkalkulasjon.	187
8.5	Standarder og JIT	189
8.6	Etterskuddsvis kostnadstilordning («Backflush Costing»).	191
8.7	JIT i handelsbedrifter og tjenesteytende bedrifter.	192
8.8	Innkjøp basert på JIT.	193
8.9	Ulemper med JIT	195
8.10	Kontinuerlige forbedringer og kvalitet	196
8.11	Lean.	198
8.12	Kostnader knyttet til lagerhold.	201
8.13	Optimal bestillingsmengde	203
8.14	Optimalt bestillingspunkt	206
8.15	En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	209
Del 2 Bedriftsøkonomiske beslutningsproblemer		211
Kapittel 9 Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) – begreper og prinsipper . .		212
9.1	ABC – hva er D?	213
9.2	Stegene i en ABC-kalkyle.	215
9.3	Gruppering av kostnader i aktiviteter	216
9.4	Fordeling av kostnader basert på hva som driver dem.	218
9.5	Eksempel på ABC i en tilvirkningsbedrift	219
9.6	Kostnadshierarkiet	222
9.7	Kostnader for ledig kapasitet	225
9.8	Eksempel på ABC-kalkyle med ledig kapasitet.	227
9.9	Fordeler og ulemper med ABC	230
9.10	Tidsdrevne ABC	231
9.11	Oppsummering av de grunnleggende egenskapene	232
9.12	En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	233

Kapittel 10 Lønnsomhetsanalyser av leverandører, kunder og aktiviteter	
– anvendelse av ABC	234
10.1 Analyse av leverandører og innkjøpsbetingelser	235
10.2 Aktivitetsanalyser	238
10.3 Kundelønnsomhet	240
10.4 ABC-kalkyler i helseforetak	243
10.5 Oppsummering av anvendelser av ABC	245
10.6 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	245
Kapittel 11 Relevante kostnader og beslutningsproblemer	246
11.1 Relevante kostnader	247
11.2 ABC og relevante kostnader	252
11.3 Differansekostnader	252
11.4 «Kjøpe eller produsere selv»-beslutninger	253
11.5 Hvorfor og når velges outsourcing?	256
11.6 Kvalitative forhold	260
11.7 Kalkyler for fortsatt drift / midlertidig nedleggelse	261
11.8 Nedleggelseskalkyler	264
11.9 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	268
Kapittel 12 Prissetting	270
12.1 Verdiskapning og kunde verdi	271
12.2 Generelt om pris og kostnader	272
12.3 Prissetting på kort og lang sikt	275
12.4 Markedsbasert pris	276
12.5 Kostnadsbasert prissetting	277
12.6 «Kannibalisering»	279
12.7 Prissetting av engangsordrer	282
12.8 ABC-basert prissetting	284
12.9 Prissetting i tjenesteytende virksomheter	284
12.10 Målpris og målkostnadskalkulasjon	286
12.11 Målsatt pris og redesign av produkter	288
12.12 Kalkulasjon og prising av hoved- og biprodukter	290
12.13 Hvordan bør felles tilvirkningskostnader fordeles og på hvilket tilvirkningsnivå bør produktene selges?	292
12.14 Prissetting og fordeling av de indirekte kostnadene	294
12.15 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	295
Del 3 Budsjettssystemet	297
Kapittel 13 Budsjettene	298
13.1 Budsjettets mange formål	299
13.2 De budsjettmessige sammenhenger	301
13.3 Organisering av budsjettarbeidet	305
13.4 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	305

Kapittel 14 Fastsettelse av budsjettmål	306
14.1 Målhierarkiet	307
14.2 DuPont-modellen	311
14.3 Andre mål	316
14.4 Ikke-finansielle budsjett- og styringsmål.	319
14.5 Veien mot målet.	320
14.6 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	321
Kapittel 15 Budsjettering av inntekter, kostnader og resultat	322
15.1 Salgsbudsjettet	323
15.2 Periodisering av salgsbudsjettet.	324
15.3 Salgsbudsjettering i handelsvirksomheter	328
15.4 Salgsbudsjettering i tjenesteytende virksomheter	328
15.5 Salgets innbetalingsbudsjett og sammenhengen med balansebudsjettet	330
15.6 Kostnadsbudsjettene	331
15.7 Lønnsutbetalingsbudsjettet	336
15.8 Budsjettet for direkte materialer.	338
15.9 Utbetalingsbudsjettet for innkjøpene	340
15.10 De indirekte faste kostnadene	341
15.11 Mer om kostnadsbudsjettene	344
15.12 Periodisering av de faste kostnadene.	346
15.13 Investeringsbudsjettet.	347
15.14 Resultatbudsjettet	349
15.15 Mål i resultatbudsjettet	352
15.16 Periodisering av resultatbudsjettet	353
Kapittel 16 Likviditetsbudsjettering	356
16.1 Formålet med likviditetsstyringen	357
16.2 Likviditetsbudsjettering på årsbasis	360
16.3 Kapitalbehovet.	363
16.4 Det kortperiodiske likviditetsbudsjettet	364
16.5 Beregning av utbetalingstidspunkter for de øvrige utgifter	367
16.6 Merverdiavgiftsbudsjettet.	368
16.7 Likviditetsbudsjettering med utgående balansetall	369
16.8 Det endelige resultatbudsjettet for 20x7.	377
16.9 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	378
Kapittel 17 Balansebudsjett	380
17.1 Utarbeidelse av balansebudsjettet	381
17.2 Mål i balansebudsjettet	388
17.3 Avsluttende kommentarer til budsjettet	388

Del 4 Desentralisering og prestasjonsmåling	389
Kapittel 18 Ansvarsheter og effektivitet	390
18.1 Ansvarsheter	391
18.2 Internpriser	396
18.3 Metoder for fastsettelse av internpriser	397
18.4 Benchmarking	403
18.5 Benchmarkingprosessen	406
18.6 Avkastningskrav basert på residualfortjenesten	408
18.7 Kostnadsfordelingens formål	412
18.8 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	413
Kapittel 19 Styring, oppfølging og kontroll	414
19.1 Prestasjonsmåling	415
19.2 Strukturering av målerapportene	416
19.3 Likviditetsstyring	422
19.4 Et eksempel på prestasjonsmåling i en handelsvirksomhet	424
19.5 Budsjettrevisjoner	428
19.6 Rullerende budsjetter	429
19.7 Prognoser	430
19.8 Rapportering overfor de ansatte	433
19.9 Bærekraftrapportering	434
19.10 Strategisk ledelse og styring blir viktigere	437
19.11 Balansert målstyring	438
19.12 Virksomhetsstyring uten tradisjonelle budsjetter	442
19.13 En oversikt over viktige uttrykk og begreper i kapitlet	445
Appendiks 1	446
Appendiks 2	447
Rentetabeller	449
Litteratur	453
Stikkord	455