

Deleksamen 2 (2020) Økonomistyring – 2021-02-11

Oppgave 1 (30 %)

Definer/forklar følgende begreper:

- Kostnadsdriver
- (Benchmarking - *Denne oppgaven er slettet ettersom kapittel 9 ikke ville være inkludert i den skriftlige eksamenen (inkludert i en tidligere oppgave)*).
- Differensieringsstrategi
- Kritisk suksessfaktor (KSF)

Illustrer hver med relevante eksempler.

Kostnadsdriver (s 49-, s 67-)

Kostnadsdriverkonseptet (s 49-)

- «Den faktoren som best forklarer hvordan en kostnad oppstår og forløper, og som bestemmer størrelsen på den.» (s 49)
- Strategiske kostnadsdrivere er de faktorene som på lang sikt er dimensjonerende for enaktivitet
 - Strukturelle kostnadsdrivere
 - Skala (stordriftsfordeler)
 - Omfang ("Scope")
 - Kunnskap og erfaring
 - Teknologi
 - Kompleksitet
 - Iverksettelsesmessige kostnadsdrivere
 - Ansatte deltagelse
 - Kontinuerlige forbedringer
 - Totalkvalitetsledelse
 - Kapasitetsutnyttelse
 - Organisering
 - Produktkonfigurasjon
 - Utnytte forbindelsene til leverandører og kunder
- Kostnadsdriver koblet til ABC (s 67)
 - Faktoren som er dimensjonerende for en aktivitet
 - Frekvensbaserte
 - Antall ganger (t ex antall bestillinger)
 - Varighetsbaserte kostnadsdrivere
 - 'duration', tid
 - Direkte ressursbruksbaserte
 - Materiell, arbeidstidsressurser

Benchmarking

Denne oppgaven er slettet ettersom kapittel 9 ikke ville være inkludert i den skriftlige eksamenen (inkludert i en tidligere oppgave).

Differensieringsstrategi (s 27)

Det handler om å gjøre en forskjell i produktene og tjenestene selskapet tilbyr, slik at kundene oppfatter dem som unike og verdifulle i forhold til konkurrenter.

For eksempel kan det dreie seg om å bygge et sterkt merke som blir forstått av markedet som både unikt, høy kvalitet og kanskje også gir prestisje til kunden.

Produktene og tjenestene kan gi mer avanserte tekniske løsninger enn konkurrentene.

Produktene og tjenestene kan være mer innovative og trendy enn konkurrentene.

Produktene og tjenestene kan utformes med forskjellige attributter knyttet til forskjellige markedssegmenter.

Servicenivået relatert til produkter og tjenester kan være høyere i form av raske leveranser, retur, reparasjoner, bytter, service eller unikt tilpasset kunden.

Rundt produkter og tjenester utvikler nettverk relatert til sortimentet.

Kritisk suksessfaktor (KSF) (s 298--)

- Kritiske suksessfaktorene formidler strategiens innhold, kortsiktig og langsiktig.
- De er en kobling mellom strategiske mål og operasjonelle kontrollparametere.
- Kritiske suksessfaktorer er forhold eller variabler hvis endringer gir størst utslag på virksomhetens resultater eller mål
- Kritiske suksessfaktorer kan brytes ner i
 - Fundamentale suksessfaktorer
 - Omhandler normalt **interne** forhold i virksomheten
 - Eksempel: Hvis en hovedstrategi er å oppnå *kostnadslederskap*, kan et av de strategiske målene være knyttet til driftseffektiviteten
 - Hvilke interne og evt. eksterne forhold påvirker driftseffektivitet og hvilke ytelser er mer kritiske enn andre for måloppnåelse?
 - Risikobestemte suksessfaktorer
 - Omhandler normalt **eksterne** forhold
 - For eksempel energipriser, prisutviklingen på råvarer, konkurrenter

Oppgave 2 (40%)

Enkelte norske og utenlandske bedrifter styrer ikke lenger etter tradisjonelle budsjetter. Hva er kritikken mot tradisjonelle budsjetter og bakgrunnen for denne utviklingen, og hvordan styrer de uten tradisjonelle budsjetter. Beskriv modell og prinsipper, og belys med relevante eksempel i denne forbindelse.

Løsningsforslag:

Hva er kritikken mot tradisjonelle budsjetter og bakgrunnen for denne utviklingen...

- Det er for tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjetter
 - Fire, fem måneder...
- Budsjettet gir brukerne lav nytteverdi
 - Byråkratisk ritual
- Budsjettet fokuserer ikke på aksjonærverdiene
 - Politisk spill, mål sikre at nå
 - «Slack»
- Budsjettene er for rigide og forhindrer nødvendige raske handlinger
 - «overspilt i januar»
- Budsjettene sementer en avhengighetskultur
 - »innfri budsjettkravene, gjør det du blir fortalt, ikke mer»
- Budsjettene opprettholder kostnadene i stedet for å redusere dem
 - «bruke opp kostnadene i budsjett»
- Budsjettene hemmer produkt- og strategiutvikling
 - «ett år i forveien»
- Budsjettene fokuserer på salgsmål i stedet for kundeverdier
 - Salgsmål kan kvantifiseres i penger, vanskeligere med kundeverdi
- Det er liten eller ingen sammenheng mellom budsjettene og strategiene
 - Strateg toppledelse – organisasjonen i øvrig budsjett
- Budsjettene legger opp til uetisk atferd
 - «playing with the figures» mellom år

og hvordan styrer de uten tradisjonelle budsjetter. Beskriv modell og prinsipper, og belys med relevante eksempel i denne forbindelse.

Faste årsbudsjettet bør erstattes med:

- Ambisiøse mål (stretched targets)
- Rullerende prognose
- Relative prestasjonsvurderinger basert på interne og eksterne benchmarks

12 Ledarskapsprinsipper i Beyond Budgeting

1. Verdier – styre gjennom noen tydelige verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter

2. Resultater – skape et klima for god resultatoppnåelse basert på relativ suksess, ikke på å oppfylle fastsatte mål
3. Transparens – promotere åpen informasjon for selvledelse, ikke begrense informasjonen hierarkisk
4. Organisasjon – organisere som et nettverk av smidige, ansvarlige team, ikke rundt sentraliserte funksjoner
5. Autonomi – gi teamene frihet og mulighet til å handle, ikke detaljstyr dem
6. Kunder – alle skal ha fokus på å forbedre kundens resultater, ikke på hierarkiske relasjoner
7. Mål – sette relative mål for kontinuerlig utvikling, ikke forhandle frem kontrakter med faste resultatmål
8. Belønninger – belønn felles suksess basert på relative resultater, ikke oppfyllelse av faste mål
9. Planlegging – gjøre planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke et årlig begivenhet som styres ovenfra og ned
10. Koordinering – koordinere interaksjoner på en dynamisk måte, ikke gjennom årlige planleggingssykluser
11. Ressurser – gjør ressurser tilgjengelig ved behov, ikke gjennom årlige budsjettallokeringer
12. Kontroller – basér kontroller på relative indikatorer og trender

Beyond Budgeting – 6 prinsipper i processmodellen

1. Set stretch goals aimed at relative improvement
 - i. Ikke faste mål og enkle å evaluere i forhold til
 - ii. Helt uavhengig belønningssystemene, relative eksterne benchmarks
2. Base Evaluation on rewards on relative improvements
 - i. Ettehånd
 - ii. »for å vinne må føreren kjøre fortere enn konkurrentene»
3. Make action planning a continuous and inclusive process
 - i. Konstant (minst hvert kvartal) knyttet til strategien
 - ii. Teambasert
4. Make resources available as required
 - i. Tillit
5. Coordinate cross-company actions according to prevailing customer demand
 - i. Kryssfunksjonell

- ii. Kundfokus
6. Base controls on effective governance and on a range of relative performance indicators
- i. Rapportere utviklingstrender, rullerende prognoser, relative endringer mot tidligere perioder, strategiske mål
 - ii. Jfr Balanced Scorecard

+ eksempel

Oppgave 3 (30%)

Et selskap viser følgende lønnsomhet blant sine kunder:

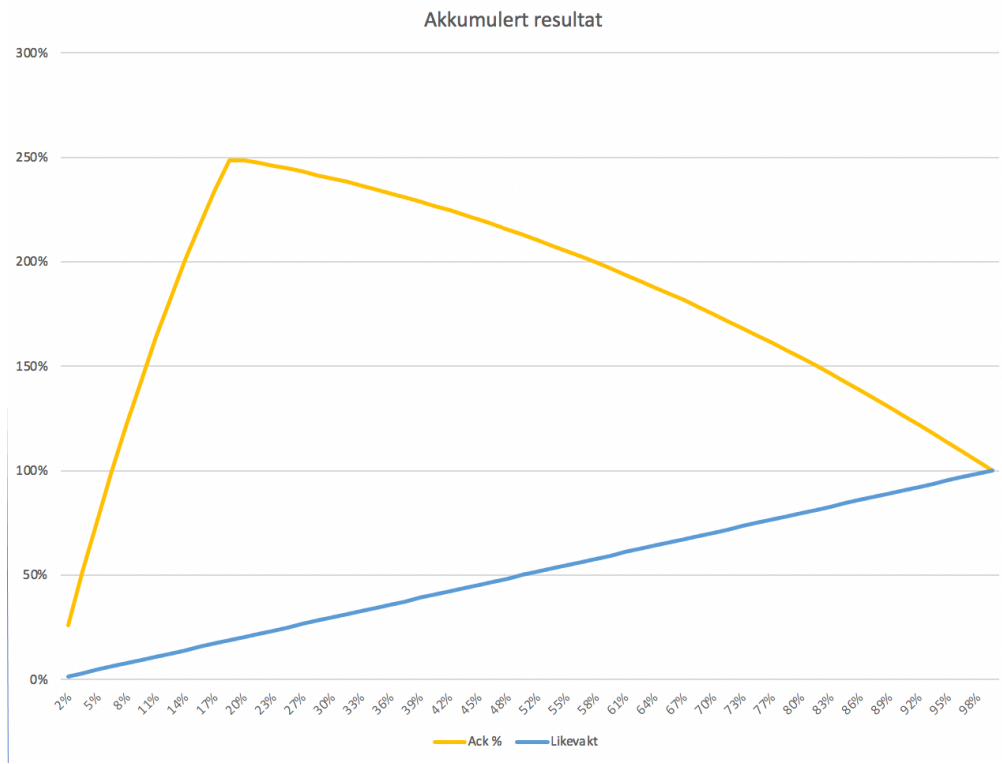


Fig 1: Akkumulert resultat for kunder fra mest lønnsomt til minst lønnsomt (akkumulert andel av antall kunder horisontalt, akkumulert andel av kunderesultater vertikalt)

Ett annet selskap viser følgende inntekt blant sine kunder:

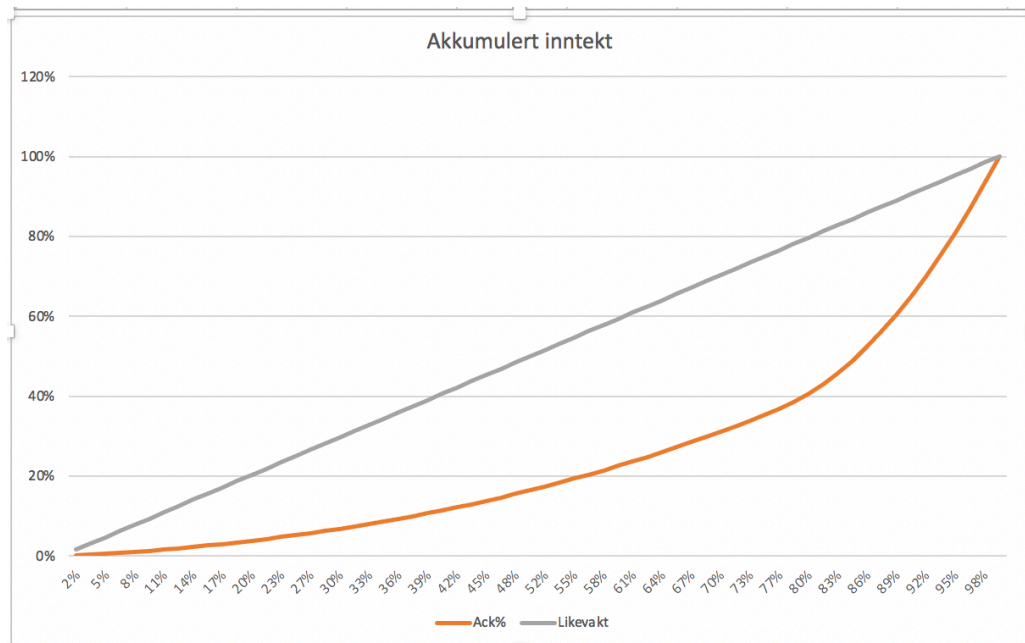


Fig 2: Akkumulert inntekt i rekkefølge lavest til høyest (akkumulert andel av antall kunder horisontalt, akkumulert andel av kundeinntekt vertikalt)

a) Fig 1: Kommentere figur for nettopp dette selskapet.

b) Fig 1. Hvor mye tap (i %) genererer ulønnsomme kunder?

c) Fig 2: Kommentere figur for nettopp dette selskapet.

d) Fig 2: Noen ganger sies det at 20% av de største kundene står for 80% av inntektene (80/20-regelen). Gjelder dette dette selskapet? Kommenter svaret ditt.

Løsningsforslag

- a) Selskapet har en lønnsomhetsstruktur blant kundene der noen få kunder er lønnsomme, men de fleste er ulønnsomme. Det ser også ut til at få kunder er nær null i lønnsomhet (enten lønnsom eller ulønnsom). Bare 20% av kundene er lønnsomme og står for 250% av resultatet.
- b) 150% (250-100).
- c) Salgsstrukturen er ujevn mellom selskapets kunder med mange relativt små kunder. Nærmere 60% av kundene utgjør bare 20% av salget, mens de 10% største kundene står for om lag 40% av salget.
- d) Nei. De 20% største kundene står for 60% av inntektene.