

# Styring og kontroll

---

KAPITTEL 19

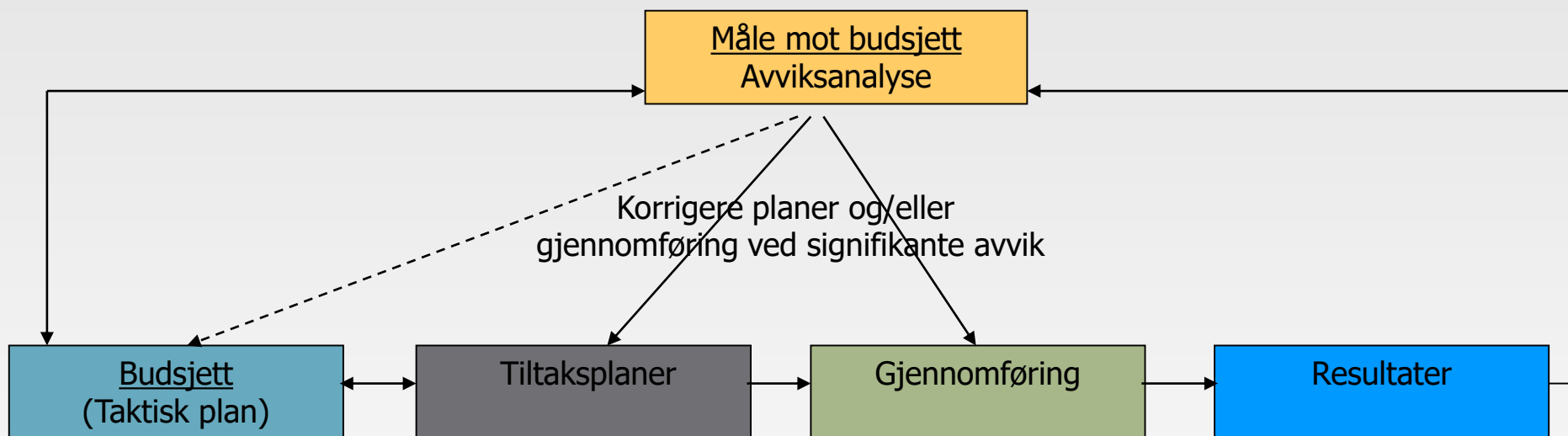
# Læringsmål

- Grunntrekkene i et måle- og oppfølgingsystem
- Kritiske suksessfaktorer
- Likviditetsbudsjett og likviditetsprognose
- Prognoser og rullerende budsjetter
- Balansert målstyring og styringsparametre
- Kritikken mot budsjettet

# Oppfølging og kontroll

- Det vil normalt oppstå avvik mellom plan (budsjett) og resultat
- Oppfølging og kontroll med utviklingen skjer gjennom
  - kortperiodiske resultatrapporter
  - personlig evaluering
  - spesialrapporter
- Avvikene skal analyseres og evt. korrektive tiltak skal iverksettes

# Grunntrekkene i et prestasjonsmålings- og oppfølgingssystem



# Strukturering av målerapportene

1. Samsvar mellom rapport og ansvarsområde
2. Må fokusere forhold den ansvarlige kan påvirke
3. Må foreligge få dager etter periodens utløp
4. Tallmateriale **skal** inneholde skriftlige kommentarer
5. Må gi nødvendig oversikt uten at de forvirrer

# Periodisk prestasjonsmåling

## Daglig

- Mange virksomheter måler og følger opp kritiske variabler daglig

## Ukentlig

- Enda flere følger opp deler av virksomhetens aktiviteter på ukebasis

## Månedlig

- Det mest normale. Fullt driftsregnskap

# Eksempler på resultatrapporter på to organisasjonsnivåer

AS Bedrift 8.09.20x6 Månedrapport: August								
Nivå: Hele bedriften								
Tekst 1 1.000 kr.	Regnskap i perioden	Budsjett i perioden	Avvik i kr	Avvik i %	Regnskap hittil i år	Budsjett hittil i år	Avvik i kr	Avvik i %
Salgsinntekter	6.700	7.000	-300	- 4,3	60.000	59.000	+ 1.000	+ 1,7
Beholdningsendringer	100	-200	-300	-	-400	-600	- 200	-
Produksjonsverdi	6.800	6.800	-	-	59.400	59.400	+ 200	0,3
- Variable kostnader	4.350	4.420	+ 70	+ 1,6	37.500	38.600	+ 1.100	+ 2,8
Dekningsbidrag	2.450	2.380	+ 70	+ 2,9	22.100	20.800	+ 1.300	+ 6,3
Salgsavdeling	230	210	-20	- 9,5	1.750	1.680	- 70	- 4,2
Produksjonsadm.	180	185	+ 5	+ 2,7	1.450	1.480	+ 30	+ 2,0
Administrasjon	560	570	+ 10	+ 1,8	4.590	4.560	- 30	- 0,7
Avskrivninger	710	710	0	0	5.700	5.700	-	-
Driftsresultat	770	705	+ 65	+ 9,2	7.380	7.380	+ 1.230	+ 16,7
Finansposter	420	400	-20	- 5,0	3.450	3.200	- 150	- 4,7
Resultat før skatt	230	305	+ 45	+ 14,8	5.160	4.180	+ 980	+ 23,4

AS Bedrift 05.09.20x6 Månedrapport: August								
Nivå: Salgsavdelingen								
Tekst 1 1.000 kr.	Regnskap i perioden	Budsjett i perioden	Avvik i kr	Avvik i %	Regnskap hittil i år	Budsjett hittil i år	Avvik i kr	Avvik i %
Lønn, inkl. sos. kostn.	110	120	+ 10	- 8,3	860	890	+ 30	+ 3,4
Reiser, opphold	60	55	- 5	- 9,1	420	440	+ 20	+ 4,5
Reklame	50	30	- 20	- 67	410	300	- 110	- 36,7
Adm. kostnader	10	5	-15	- 300	60	50	- 10	- 20
Sum kostnader	230	210	-20	- 9,5	1.750	1.680	- 70	- 4,2

# Kritiske suksessfaktorer

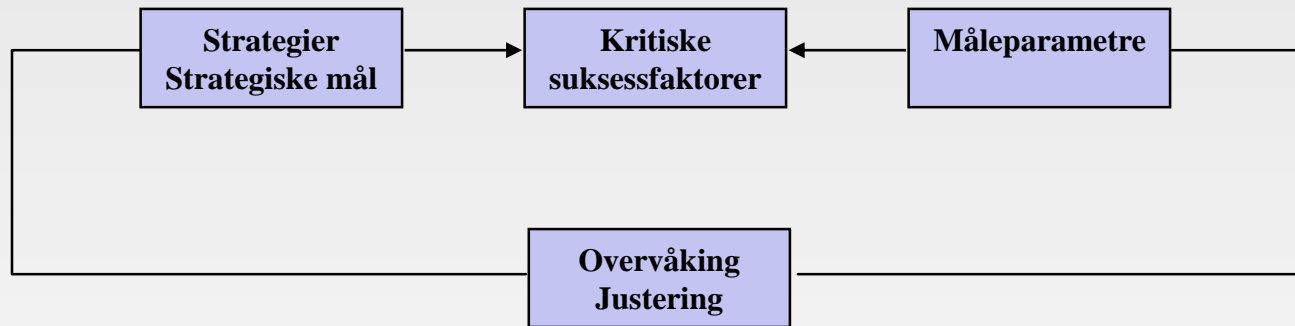
er handlingsvariabler hvis endring gir størst utslag på bedriftens økonomiske mål

Eksempler

- Varehus: Geografisk beliggenhet
- Serietilvirker: Utnyttede maskintimer i forhold til kapasitet
- Flyselskap: Kostnader per sete per km
- Bilimportør: Markedsandel

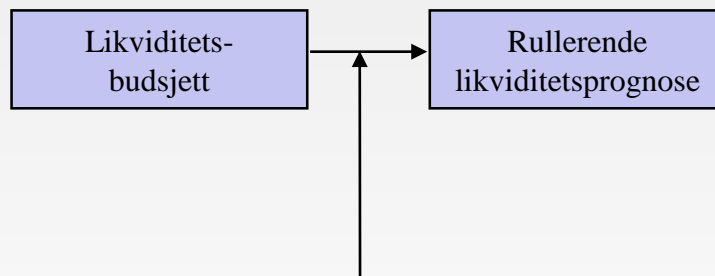


# Oppfølgingsprosessen knyttet til kritiske suksessfaktorer



# Likviditetsstyringen

- Normalt den mest kritiske oppgaven i mange virksomheter
- Likviditetsbudsjettet korrigeres løpende basert på virkelig salg, innkjøp og andre aktiviteter som medfører inn- og utbetalinger



Korrigeres med løpende informasjon fra virksomhetens drift gjennom året

# Skriftlige kommentarer

- En resultatrapport er ikke komplett før det foreligger **skriftlige** kommentarer fra den avdelingsansvarlige
  - Hva skyldes de større avvikene?
  - Hvilke tiltak er igangsatt/skal igangsettes for å rette opp avvikene?
  - Hva er konsekvensen hvis større negative avvik ikke lar seg korrigere?
  - Kan større positive avvik forsterkes ytterligere eller hva kan vi lære av dem?

# Bakgrunnen for balansert målstyring (BM)

Tradisjonelle styringssystemer har ofte

- for sterk fokus på de økonomiske målene (sluttresultatene)
- svak kobling mellom daglig drift og strategiene/de strategiske målene
- liten eller ingen periodisk "måling" av utviklingen i forhold til strategiene

Når resultatene registreres er de historie!

På begynnelsen av 1990-tallet ble det lansert flere ulike BM-modeller

- Kaplan & Norton's Balanced Scorecard (1992) er den modellen som har vunnet sterkest innpass
- Tidligst ute var imidlertid franskmennene med sitt Tableau de Bord ("instrumentpanelet") (1930-årene)

Den grunnleggende idé i er å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av utviklingen opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål.

Gjennom et sett med årsaks-/virkningssammenhenger (strategiske kart) fokuseres det på noen få kritiske styringsparametre, som er satt i sammenheng med virksomhetens langsiktige strategier

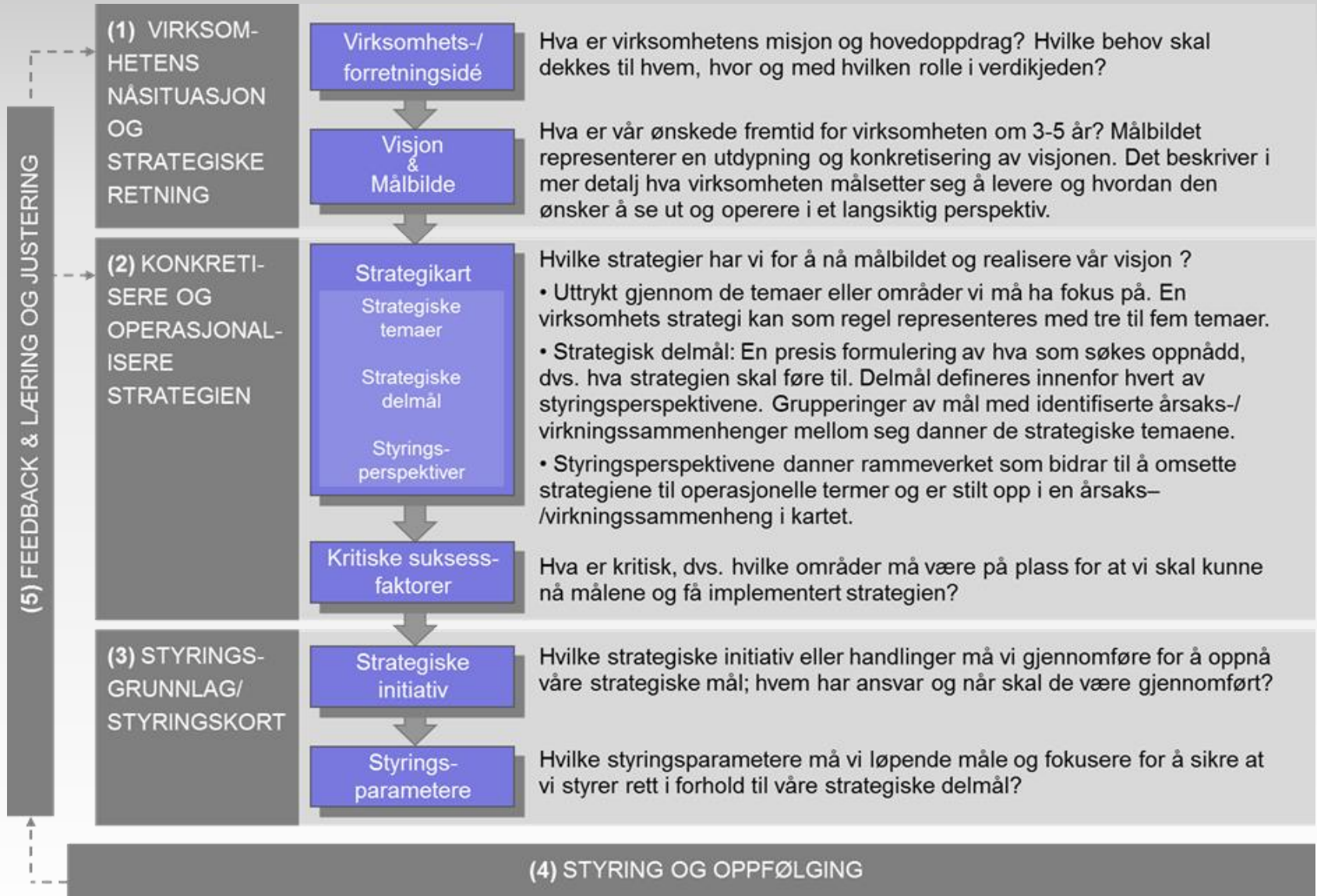
# Balansert målstyringsystem

## Vår definisjon:

Balanserte målstyringsystemer er formelle, informasjons – og læringsbaserte rammeverk som formidler og omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomheters aktiviteter og adferd for å nå forutbestemte mål.

Et hovedmål er å skape konsensus i organisasjonen om retning og utvikling, og synliggjøre de ansattes egen innsats i forhold til de overordnede mål. Enkelte vil hevde at det endelige målet ved å innføre BM er etablering av **den lærende organisasjon**

# BMs styringsmodell



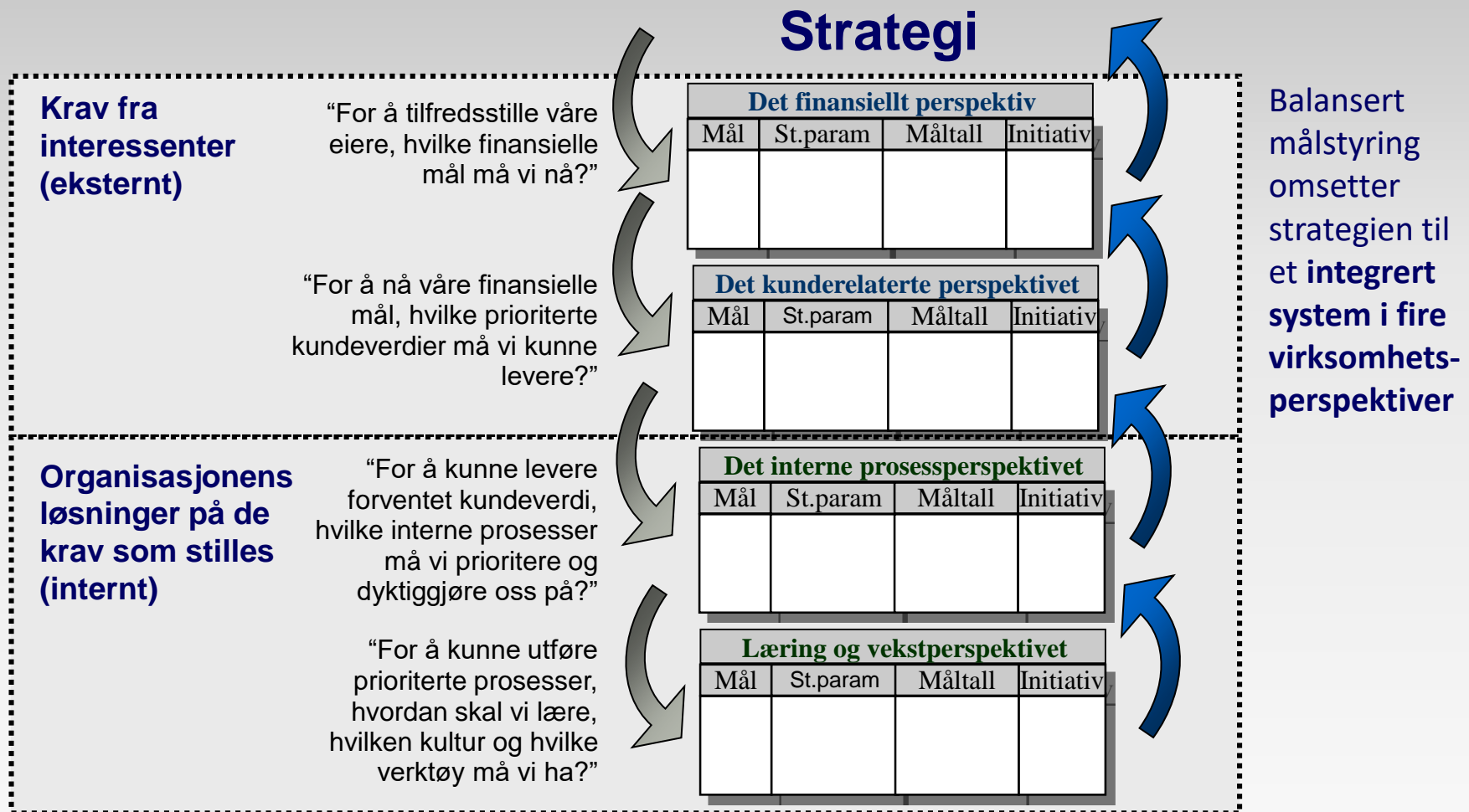
# Styringsperspektiver

Et sentralt element i en Balansert målstyringsmodell for å kunne operasjonalisere strategiene er å etablere *strategiske destinasjoner* for ulike **perspektiver** eller fokusområder

Perspektivene representerer **interessentene** av en gitt strategi, hvor oppfatningene er uttrykk for et sett med krav eller mål fra de respektive interessenter. Samlet uttrykker perspektivene virksomhetens strategi



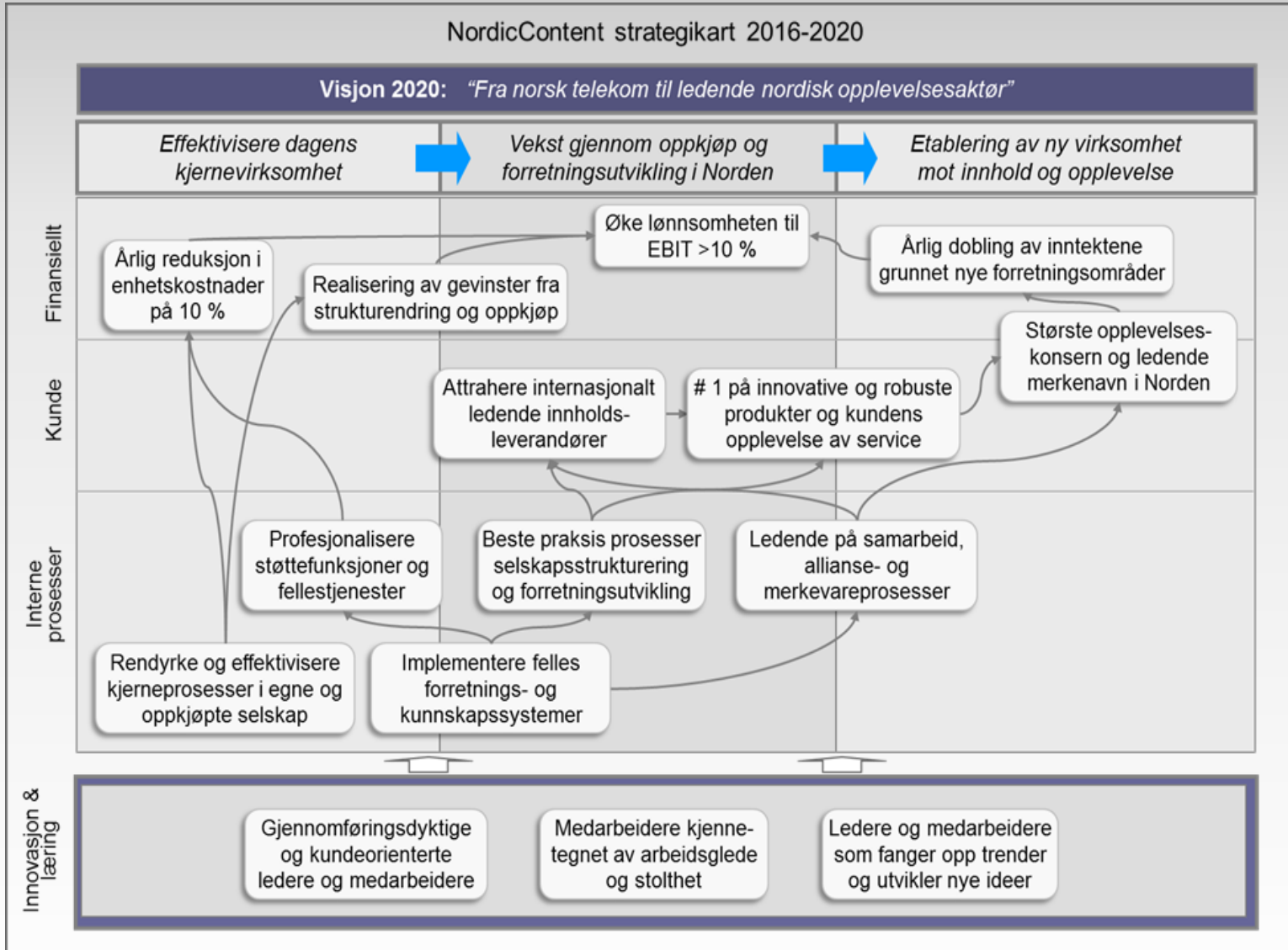
# Balanced Scorecard-modellen (Kaplan/Norton) benytter 4 virksomhetsperspektiver



I Skandinavia har flere virksomheter delt Lærings- og vekst-perspektivet i to: ett for utvikling og ett dedikert til medarbeiderne, dvs. økt antall perspektiver til fem

# .....og strategiske kart

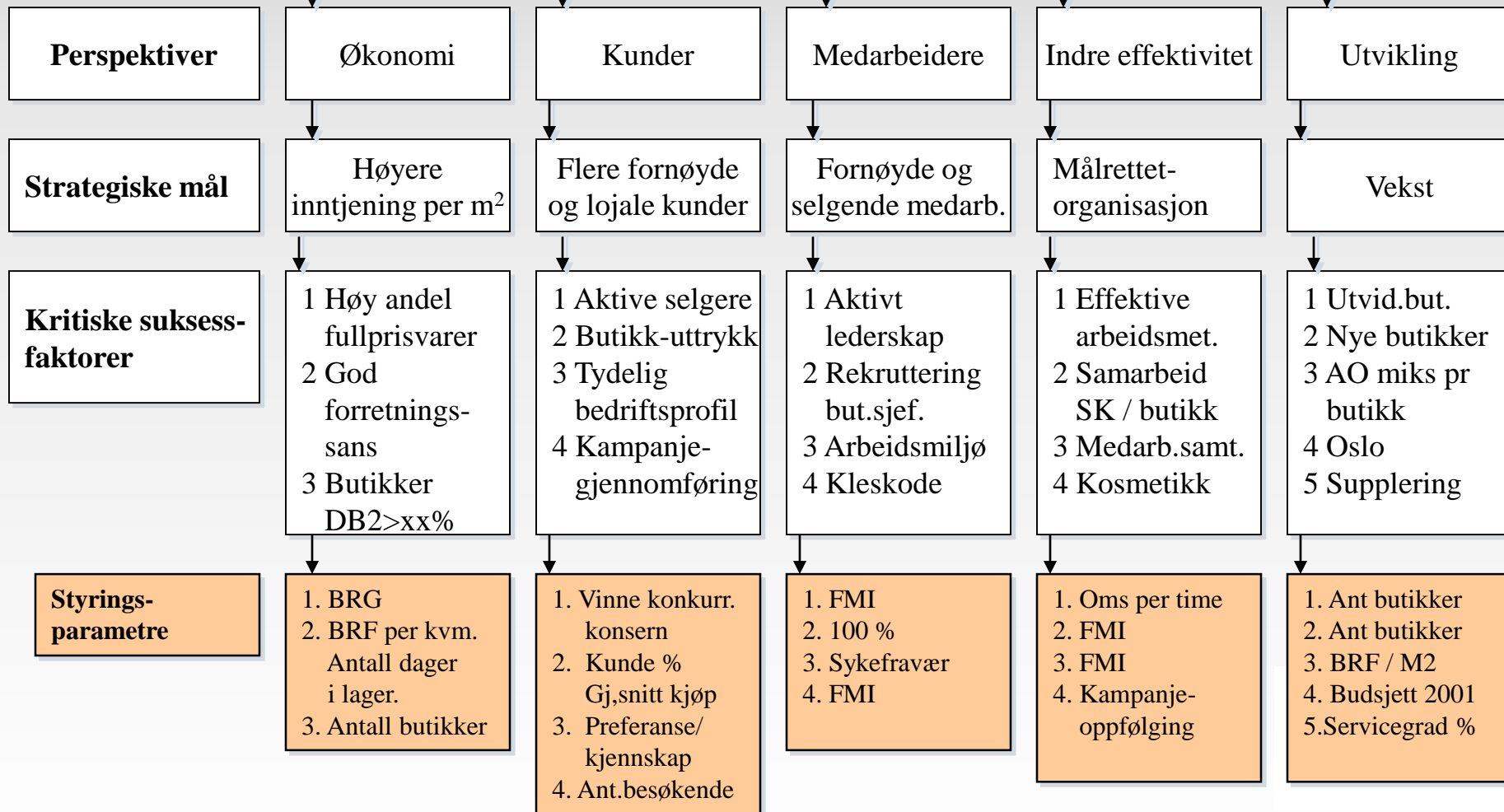
NordicContent strategikart 2016-2020



# Styringskort med 5 perspektiver

XYZ skal være bransjens beste servicebedrift

## Tidsriktige produkter og verdt prisen



# Oppfølging og kontroll

- Det vil normalt oppstå avvik mellom plan (budsjett) og resultat
- Oppfølging og kontroll med utviklingen skjer gjennom
  - kortperiodiske resultatrapporter
  - personlig evaluering
  - spesialrapporter
- Avvikene skal analyseres og evt. korrektive tiltak skal iverksettes