

Ansvarsenheter og effektivitet

KAPITTEL 18

Fremveksten av det divisjonaliserte foretak

Norsk industri var etter 2. verdenskrig karakterisert ved spesialisering og funksjonsorganisering



- Fra 1960-årene betydelige strukturendringer gjennom diversifisering og fusjoner
 - Begrensede vekstmuligheter i de tradisjonelle virksomhetsområder
 - Ønske om risikospredning grunnet økt konkurranse mot slutten av 50-årene

Divisjoner

I perioden 1965-1975 innførte mange norske virksomheter en divisjonalisert organisasjonsform:

- Foretaket brytes ned i divisjoner som omfatter beslektede økonomiske aktiviteter

Hovedformål:

- 1 Få klart frem hvilke virksomhetsområder foretaket taper eller tjener på
- 2 Entydig plassering av ansvar for de økonomiske resultatene

Kriterier for inndeling av foretak i divisjoner

1. Etter produktgrupper
 - Det vanligste innen industri og skipsfart
2. Etter kundegrupper
 - Vanlig innen bank og forsikring
3. Etter geografiske områder
 - Banker, flernasjonale selskaper

Nye krav til styring

I funksjonsorganisasjonen ligger lønnsomhetsansvaret hos adm. dir.

Diversifiserte virksomheter krever en desentralisert styringsform

Konsekvens:

- Betydelig overføring av beslutningsmyndighet fra adm. dir. til divisjonsledelsen

Ansvarsenheter

Divisjonaliseringen har ført til desentralisering av beslutningsmyndighet og ansvar også internt i divisjonen gjennom opprettelse av **ansvarsenheter**

- En organisatorisk enhet i bedriften med en leder som er delegert beslutningsmyndighet og ansvar for å gjennomføre og følge opp definerte planer og oppgaver

Hovedidéen

- Å føre økonomisk ansvar ned på de nivåer hvor man i praksis har reell påvirkningsmulighet på inntekter og kostnader

Typer ansvarsenheter (1)

1. Overskuddssenter

- Har fullt lønnsomhetsansvar
- Målsetting: maksimering av overskudd
- Investeringscenter
- Overskuddssenter som også kan beslutte og gjennomføre investeringer

2. Kostnadssenter

- Kan kun påvirke kostnadsbruken
- Målsetting: gjennomføre en produksjonsplan så kostnadseffektivt som mulig

Type ansvarsenheter (2)

3. Servicesenter

- Skal gjennomføre et program innenfor et vedtatt budsjett
- Ofte arbeidsintensive: oppfølging vil normalt være å kontrollere bemanningen og effektivitet
- Kostnad for tjenester kan avregnes ved hjelp av **internpriser**

4. Markedsføringscenter

- Ansvarlig for inntektssiden (vanlig i merkevarebedrifter)
- Målsetting: nå visse salgsmål, dekningsbidragsmål, markedsandeler

Eksempler på ansvarsenheter

*Overskuddssenter
(Investeringscenter)*

Adm.dir.

Servicesenter

Økonomiavdeling

Servicesenter

Personalavdeling

Overskuddssenter

Divisjonssjef
Divisjon A

Overskuddssenter

Divisjonssjef
Divisjon B

Overskuddssenter

Resultatansvarlig
Resultatenhet A

Resultatansvarlig
Resultatenhet AA

Overskuddssenter

Resultatansvarlig
Resultatenhet B

Resultatansvarlig
Resultatenhet BB

Kostnadssenter

Produksjonssjef

Markedsføringscenter

Markedssjef

Kostnadssenter

Produksjonssjef

Markedsføringscenter

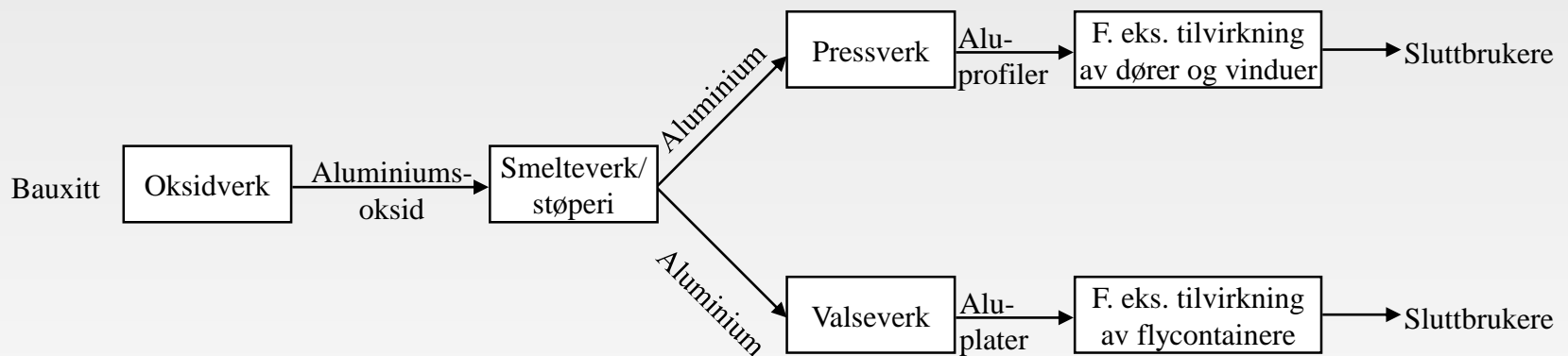
Markedssjef



Prising av interne leveranser

Desentralisering av resultatansvar har medført at mange overskuddssentra har blitt «bedrifter i bedriften»

- **Hvordan skal vi prise interne leveranser?**



- Internprisen vil være en inntekt for den leverende enhet og en kostnad for den mottakende
 - **En konsekvens er at interne leveranser vil være en viktig del av det totale økonomiske systemet i foretaket**

Hva er riktig internpris?

Normalt skal den gi riktigst bilde av

- de enkelte resultatområders lønnsomhet
- de enkelte produkter
- den enkelte investering

Den kan også benyttes til

- å motivere til større kostnadsbevissthet
- større bruk av interne produkter/tjenester

Internprisen

vil påvirke en rekke forhold i foretaket:

- Det økonomiske resultatet til det enkelte overskuddssenter
- Lønnsomheten for det enkelte produkt
- Produktmiks
- Produktutviklingen
- Investeringer
- Nedleggelsesvurderinger

Generelle krav til internprisen

1. Bør reflektere kostnaden for foretaket for den aktuelle interne leveranse
2. Den må oppfattes som objektiv av både leverende og mottakende avdeling
3. Den må ikke lede til **suboptimale** beslutninger for foretaket totalt

Markedsbaserte internpriser

Der hvor det eksisterer et eksternt marked for overskuddssenterets varer og tjenester, bør markedspriser benyttes som internpriser

Vanlig å foreta prisreduksjoner for sparte variable kostnader ved interne leveranser:

- **Internpris:**

Markedspris - sparte variable kostnader ved salg internt

Kostnadsbaserte internpriser

Kostnadsbaserte internpriser kan baseres på

- 1 Variabel enhetskostnad
- 2 Selvkost per enhet
- 3 Selvkost + fortjeneste per enhet

Eksempel

A og B er to divisjoner i et konsern (foretak). B ønsker å kjøpe 200 enheter av et produkt X som A fremstiller. B kan velge enten å kjøpe produktet fra A eller å kjøpe eksternt. X selges for kr 130 per enhet og har VEK på kr 100.

Hva bør internprisen for X bli ved *full kapasitetsutnyttelse*?

Hva bør internprisen for X bli ved *ledig kapasitet*?

Kostnadsbaserte internpriser

Den generelle kostnadsbaserte avregningspris:

Internpris =

Variabel enhetskostnad

+

alternativkostnaden for bedriften totalt (foretaket)

Alternativkostnaden er lik det maksimale bidrag til resultatet som bedriften totalt (foretaket) går glipp av ved å levere internt

Avkastningskrav overfor ansvarsenheter

Krav til residualfortjenesten/”residual income”

- det driftsresultatet (evt. med tillegg av finansinntekter) som investeringscenteret er i stand til å tjene utover et minimum avkastningskrav på den kapital som benyttes

Benchmarking

Går ut på å sammenligne egen effektivitet mot hva de beste på området presterer

- Kan godt være fra andre bransjer enn egen

Forbedringsprosessen tar sikte på å besvare tre spørsmål:

1. Hvor er vi nå?
2. Hvor ønsker vi å være?
3. Hvordan kommer vi dit?

Kostnadsfordelingens formål

Lønnsomhetsanalyser og intern resultatmåling

- Objektiv lønnsomhetsmåling ut fra underliggende ressursbruk

Ekstern resultatmåling

- Offisielle regnskaper – lover og regler skal følges

Motivasjon

- Fordeler indirekte kostnader eller priser interne tjenester for å motivere til mer- eller mindreforbruk

Avregningsformålet

- Hva er formålet med avregningen?