

Handelshögskolan
Examensuppsats 3100
HT 2008

Handledare: Jan Bergstrand
Författare: Carolina Carlsen (20308)
Nicoleta Coman (20327)

Vad kostar det?

FALLSTUDIE AV EN BANKS KOSTNADSALLOKERINGSSYSTEM

Abstract: This paper investigates the internal product costing system in one of the Swedish banks with the purpose to evaluate the quality of its product costs and possible implications on decision making. The study shows that the current system distorts product costs by, among other things, using relative allocation of costs and time and by allocating all costs to individual units of products. We therefore propose an alternative product costing system, which mainly draws on ABC theory but is also adapted to the specific needs of service companies and of the Bank. This proposal is intended as a solution in this particular case and not to be generalized in other contexts. We hope however to add to the understanding of why more complex costing systems, such as the ones based on ABC theory are, according to previous studies, not widely used in practice. This will be done by presenting the Bank's perceived problems of implementing our proposed system. The main problems identified are that the cost is considered to be higher than the achieved benefits and that the system will be met with resistance, as the current system is a result of common effort and has thus a strong level of commitment throughout the organization.

Innehåll

Innehåll	2
1. Inledning.....	4
Syfte.....	4
2. Metod.....	6
Val av vetenskapssyn och metodologi	6
Val av metod	7
<i>Fallstudie</i>	<i>7</i>
<i>Nackdelar med fallstudie som metod.....</i>	<i>7</i>
Genomförande av fallstudien.....	8
<i>Val av företag.....</i>	<i>8</i>
<i>Intervjuer och artefakter.....</i>	<i>8</i>
<i>Avgränsningar och underliggande antaganden.....</i>	<i>9</i>
<i>Tillförlitlighet och giltighet.....</i>	<i>10</i>
Uppsatsens disposition	10
3. Teori	12
Traditionell kostnadskalkylering.....	12
Traditionell kalkylering blev omodern.....	13
Aktivitetsbaserad kalkylering (ABC).....	14
1. <i>Identifiera aktiviteter och processer:</i>	<i>15</i>
2. <i>Fastställ kostnaden för varje aktivitet och process:</i>	<i>15</i>
3. <i>Fastställ kostnaden för en enskild produkt, tjänst eller kund:.....</i>	<i>16</i>
ABC i serviceföretag och banker	18
Kritik mot ABC	20
ABC i praktiken.....	20
Tid för utveckling.....	22
4. Empiri	24
Bakgrund till företaget	24
Fördelning av kostnader.....	26
<i>Kalkylsystemets roll.....</i>	<i>26</i>
<i>Kalkylsystemets utveckling</i>	<i>27</i>
Kalkylsystemets struktur	28
<i>Kostnadstyperna:.....</i>	<i>28</i>
<i>Fördelningsbaser:</i>	<i>29</i>
<i>Fördelning av kostnader genom organisationen:</i>	<i>30</i>
5. Analys.....	32
Kritisk jämförelse	32
<i>Bankens organisationsstruktur</i>	<i>32</i>
<i>Produktgrupper.....</i>	<i>37</i>
Analysmöjligheter och implikationer.....	38
<i>Implikationer av detta kalkylsystem</i>	<i>38</i>
6. Förslag	40
Klassificera kostnader	41
Styckkostnader	42
<i>Direkta kostnader på stycknivå</i>	<i>42</i>
<i>Omkostnader på enhetsnivå</i>	<i>42</i>
<i>Tidsmätning</i>	<i>45</i>

<i>Uppföljning av styckkostnader</i>	46
Kostnadsställen	47
<i>Överkapacitet på kostnadsställesnivå</i>	48
Koncept.....	49
Affärsområden.....	49
Centrala omkostnader	49
Företagets totala kostnader	50
Fördelar och nackdelar med att implementera vårt förslag hos Banken.....	50
Bankens kommentarer till förslaget.....	52
7. Sammanfattning	54
8. Källor	56
Litteratur.....	56
Intervjuer	57
9. Bilagor	58
Bilaga 1.....	58
Bilaga 2.....	59

1. Inledning

De senaste decennierna har Sveriges och många andra länders regeringar valt att avreglera sina finansiella marknader. Detta har medfört en ökad rörlighet av kapital och att konkurrensen på bankmarknaden har hårdnat, samtidigt som bankerna har möjlighet att saluföra ett större produktutbud, som en följd av den branta tekniska utvecklingen.

När konkurrensen ökar bör banker se över sin lönsamhet och sina möjligheter att effektivisera och rationalisera sin verksamhet. För att kunna fatta sådana beslut är det viktigt att företagen kan grunda dem på både väsentlig och korrekt information. Förutom kunskap om företagets omgivning behöver informationen även inkludera interna aspekter såsom vad det är i organisationen som kostar. Följaktligen är det även relevant att kostnaderna är framtagna på ett riktigt sätt så att företagen inte baserar sina åtgärder på snedvridna siffror.

Många teoretiker har förespråkat att företag ska använda sig av så kallad aktivitetsbaserad kalkylering (ABC) för att allokera sina kostnader och genom användandet av metoden skapa bättre beslutsunderlag. Vi har gjort en fallstudie hos ett dotterbolag (Banken) till en svensk storbank (Moderbanken) och sett över hur de fördelar sina kostnader samt studerat logiken bakom. Vi har följt upp fallstudien med teoristudier samt en analys där vi även kommer gå igenom problem och förbättringsförslag.

Banken tillhandahåller finansieringslösningar till både privatpersoner och företag. De säljer sina tjänster via Moderbankens kontorsnät, säljare och via samarbetspartners. I dagsläget fördelar Banken samtliga sina kostnader, inklusive centrala och systemkostnader till produktnivå med hjälp av ett fåtal fördelningsnycklar och grova tidsuppskattningar. Kalkylsystemet vi ska undersöka utvecklades för ett par år sedan för att anpassas till Bankens organisation och till produktchefernas krav.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att utvärdera Bankens befintliga kalkylsystem och utifrån Bankens förutsättningar föreslå eventuella förbättringar. Detta gör vi för att tydliggöra vad det kostar att tillhandahålla en produkt eller tjänst och på så

vis vill vi förbättra Bankens styrningsunderlag. Då fallstudien görs på ett tjänsteföretag vill vi även diskutera hur detta påverkar utformningen av kalkylsystemet. Slutligen vill vi påvisa eventuella problem som uppkommer när ett nytt system införs, för att bidra med kunskap om hur ABC praktiskt kan tillämpas.

Utifrån vårt syfte har vi därför formulerat följande frågeställning:

Hur påverkar Bankens kalkylsystem produktkostnaderna och hur kan kalkylsystemet eventuellt förbättras?

2. Metod

I det här kapitlet kommer vi att berätta om den vetenskapssyn och den metodologi som vi har använt oss av vid utformandet av uppsatsen. Vi kommer även att berätta om fallstudien som metod och hur vi har valt att lägga upp vår studie. Kapitlet avslutas med en kort disposition av de följande kapitlen.

Val av vetenskapssyn och metodologi

Vi har valt en positivistisk vetenskapssyn på vårt arbete. Den positivistiska vetenskapssynen utgår från att sanningen kan definieras objektivt och är oberoende av våra övertygelser och erfarenheter¹ samt att kunskap erhålls och verifieras genom observation.² Vid användandet av en positivistisk metodologi utgår man vanligtvis från en hypotes baserad på teori och försöker empiriskt testa om hypotesen håller.³

Då ledningen efterfrågat en utvärdering av kalkylsystemet har vi jobbat efter nollhypotesen att Bankens befintliga kalkylsystem fungerar ändamålsenligt och ger korrekta produktkostnader och styrsignaler. Vi ska därför i denna uppsats testa om vi kan förkasta nollhypotesen och förbättra kalkylsystemet. Vid en sådan förbättring kommer vi främst att utgå från ABC-teorin eftersom Banken har anammat ABC genom att öka antalet fördelningsbaser i sitt påläggskalkylsystem. ABC är en vetenskapligt vedertagen kalkyleringsmetod i företag med höga indirekta kostnader, men vi kommer trots detta enbart att använda oss av ABC i den mån det passar Bankens förutsättningar.

Då vår världssyn i detta arbete är övervägande objektiv, antar vi att det finns ett objektivt korrekt sätt att utforma kalkylsystem och beräkna korrekta produktkostnader. Vi kommer dock inte att anta den extrema objektiva vetenskapssynen, då vi är medvetna om att banksektorn och interna förhållanden inom Banken ställer krav och begränsningar på ett kalkylsystem. Detta gör att det "ideala" kalkylsystemet, som beskrivs i teorin, behöver anpassas för att passa Banken.

¹ Ryan, Scapens & Theobald s. 12

² Ryan, Scapens & Theobald s. 17

³ Ryan, Scapens & Theobald s. 147

Den positivistiska metodologin har fått mycket kritik, då den inte ger lika mycket utrymme till tolkningar av verkligheten som den hermeneutiska metodologin.⁴ Trots detta anser vi att denna metodologi passar vår uppsats bättre då den behandlar den logiska strukturen hos ett kalkylsystem, som byggts upp för att kunna hänföra en kostnad till en produkt.

Val av metod

Fallstudie

Vi har valt en experimentell fallstudie som metod för vår forskning då metoden överensstämmer väl med vårt syfte. Metoden används närmare bestämt för att hjälpa praktiker att förbättra sin verksamhet med utgångspunkt i normativ teori och rationella resonemang. En experimentell fallstudie används även för att undersöka eventuella problem med implementeringen av teorin.⁵ Metoden är förenlig med den positivistiska metodologin då den bygger på idén att teori grundats på logik och att teorin därför kan användas för att utvärdera våra observationer. Därmed kan vedertagen teori användas som underlag för att utveckla Bankens kalkylsystem.

Nackdelar med fallstudie som metod

Generaliserbarhet och avgränsningar: Ofta betraktas en fallstudie som något som inte kan bidra till forskningens framsteg då slutsatserna inte kan generaliseras. Detta beror på att underlaget anses för litet⁶ samtidigt som studieobjektet är en del av en större ekonomisk och social kontext.⁷ Vårt syfte med denna uppsats är dock inte att generalisera samtliga våra slutsatser utan främst att förbättra Bankens verksamhet i praktiken. Genom att genomföra en fallstudie kan andra forskare bygga vidare på våra observationer och genomföra vidare analyser.

Forskarens objektivitet: Vid genomförandet av fallstudien har vi strävat efter att hålla oss objektiva i vår analys och bedömning av företagets kalkylsystem. Detta har vi gjort genom att bearbeta allt material tillsammans, låtit andra ta del av

⁴ Ryan, Scapens & Theobald s. 147

⁵ Ryan, Scapens & Theobald s. 144

⁶ Ryan, Scapens & Theobald s.148

⁷ Ryan, Scapens & Theobald s. 159

informationen och genom att ha diskuterat våra slutsatser med Bankens personal. Deras kommentarer kan ni ta del av på sidan 52.

Konfidentiell information: För att få tillgång till den information vi behövt för att genomföra studien och för att kunna dela med oss av våra resultat har vi valt att hålla studieobjektets namn konfidentiellt och låta Banken godkänna empirin innan uppsatsen tryckts. Inom företaget har vi dock inte stött på begränsningar på grund av konfidentialitet då våra intervjupersoner har haft full insyn i kalkylsystemet.

Genomförande av fallstudien

Val av företag

Vi har genomfört vår fallstudie på ett dotterbolag till en av Nordens största banker. Valet av företag var i vårt fall givet då Bankens företagsledning visade ett intresse för att få ökad förståelse för sitt kalkylsystem och eventuell förbättringspotential. De var följaktligen mycket samarbetsvilliga och tillät oss att granska deras kalkylsystem och få tillgång till den information vi behövde. Då Banken endast har ett tusental anställda, varav enbart 250 finns i Sverige, är organisationen överblickbar och det har inte varit ett problem att få tag i våra intervjupersoner.

Att använda Banken som studieobjekt passar också vårt syfte väl då vi inte bara ville förbättra deras system utan även ville undersöka de problem som ett införande av ett nytt kalkylsystem skulle kunna föra med sig. Banken är följaktligen att betrakta som ett kritiskt fall som kan illustrera problemen med den befintliga ABC-teorins tillämpbarhet och kan förhoppningsvis bidra till att vi får bättre kunskap om hur kalkylering ser ut i praktiken.

Intervjuer och artefakter

Fallstudien har genomförts genom upprepade intervjuer på plats och med hjälp av användandet av artefakter⁸, såsom det undersökta kalkylsystemet, vilket vi har fått full tillgång till samt årsredovisningar och produktblad.

⁸ Ryan, Scapens & Theobald s. 154

Vi har vid ett flertal tillfällen intervjuat den administrativa chefen, ekonomichefen samt den controller som tillsammans med ekonomichefen ansvarat för det nya kalkyleringssystemets utveckling och underhåll. Syftet med dessa intervjuer var att få reda på hur företagets verksamhet ser ut samt att få insyn i hur kalkylsystemet byggdes upp och ser ut idag. Vi har kompletterat dessa djupgående intervjuer med intervjuer med två produktchefer som haft åsikter om det nuvarande kalkylsystemets utformning och som idag analyserar sitt resultat med hjälp av systemet. Vi har alltså intervjuat såväl producenterna av systemet som användarna.

Utöver intervjuer har vi ingående studerat kalkylsystemet för att utveckla förståelse för fördelningsnycklar, bakgrund och företagets verksamhet. Intervjuerna var till en början strukturerade, för att sedan bli mer semistrukturerade och diskussionsartade då vi tillsammans med intervjupersonerna tittat på ekonomisystemet för att få en ökad förståelse för ekonomiavdelningens arbetssätt och systemets användning i det dagliga arbetet.

Avgränsningar och underliggande antaganden

Tidsmässig avgränsning: Vårt fokus ligger på det kalkylsystem som Banken har använt sig av under hösten 2007 och våren 2008. Kalkylsystemet har sedan dess förändrats något som en följd av den kontinuerliga utvecklingen av Bankens organisation. Tiden innan kalkylsystemet kommer endast att beröras flyktigt och då med syfte att förstå orsaken till att kalkylsystemet ser ut som det gör.

Organisatorisk avgränsning: Den naturliga avgränsningen är de anställda, främst chefer, som använder sig av detta kalkylsystem samt ekonomiavdelningen som utvecklar och förvaltar systemet. Då vårt fokus ligger på kalkylsystemets utformning har vi främst haft kontakt med ekonomiavdelningen samt med ledningen.

Tillförlitlighet och giltighet

Vid kvantitativa studier är det viktigt att säkerställa studiens pålitlighet, generaliserbarhet och giltighet. Dessa är naturligtvis även relevanta då man genomför en kvalitativ fallstudie, men de yttrar sig dock något annorlunda.⁹

För att säkerställa en fallstudies tillförlitlighet är det viktigt att säkerställa att lämpliga och pålitliga metoder har använts.¹⁰ För att få vår fallstudie så tillförlitlig som möjligt har vi således utarbetat en hypotes och tidigt gjort en plan för hur vi ska samla in och behandla information. Vi har dokumenterat samtliga intervjuer genom att vi parallellt fört anteckningar. Vid eventuella oklarheter har vi haft möjlighet att ställa följdfrågor till intervjupersonerna både per e-mail och per telefon. Dokumentationen samt tillgång till kalkylsystemet bör därför i princip göra det möjligt att genomföra studien ytterligare en gång och bekräfta våra resultat. Däremot har vi som vi beskrivit ovan inte haft för avsikt att samtliga våra resultat ska kunna generaliseras till andra kontexter.

Fallstudiens och resultatens giltighet säkerställs genom triangulering av våra källor.¹¹ Detta har vi gjort genom att intervjua personer på olika positioner inom Banken samt genom att titta på kalkylsystemet och jämföra det med vad ekonomichefen och kontrollern sagt under intervjuerna.

Slutligen bör även våra resultat, använda teorier och metodval trianguleras för att säkerställa studiens giltighet.¹² Vi har strävat efter att säkra våra resultat genom att diskutera våra slutsatser med en utomstående controller och genom att gå igenom dem med Bankens ekonomiavdelning. Då vi har studerat en större mängd teori än vad som framkommer i uppsatsen samt spekulerat i hur materialet hade kunnat analyseras om en annan metodologi hade valts har vi försökt att triangulera vårt arbete ytterligare.

Uppsatsens disposition

I kapitel 3, som följer metodkapitlet, beskrivs teorin som uppsatsen bygger på med början i den traditionella påläggskalkyleringen. Därefter fortsätter

⁹ Ryan, Scapens & Theobald s.156

¹⁰ Ryan, Scapens & Theobald s. 155

¹¹ Ryan, Scapens & Theobald s. 156

¹² Ryan, Scapens & Theobald s. 156

uppsatsen med en beskrivning av ABC-kalkylering och hur företagets verksamhet och bransch påverkar ABC-kalkyleringen. Teoridelen avslutas med kritik mot ABC-kalkylering. Efter detta redogörs för studieföretagets verksamhet och hur deras kalkylsystem fungerar i dagsläget.

Därefter, i kapitel 5, undersöks de problem som dagens kalkylsystem ger upphov till och i kapitel 6 presenteras förslag på hur ett nytt och effektivare kalkylsystem kan byggas upp. Uppsatsen fortsätter med reflektioner kring hur detta förslag mottogs av Banken. Med detta hoppas vi öka förståelsen kring varför så många företag inte har anammat ett detaljerat ABC-system. Slutligen kommer en summerande slutsats.

Definition av termer hittas i bilaga 1.

3. Teori

I det följande teoriavsnittet kommer vi att beskriva vilka problem som återfinns i traditionell kostnadskalkylering. Vi kommer därefter berätta hur ABC-kalkylering utvecklats för att åtgärda dessa problem och hur ABC används i serviceföretag. Slutligen kommer vi att redogöra för kritik mot ABC samt tecken på att det är dags att utveckla sitt kalkylsystem.

Traditionell kostnadskalkylering

Idag präglas debatten kring kalkylering främst av två metoder; den traditionella självkostnadskalkylen och den aktivitetsbaserade kalkyleringen, som oftast betecknas ABC.¹³

Den traditionella självkostnadskalkylen bygger på principen att det är rimligt att ett företag har möjlighet att ta betalt för alla sina kostnader. Följaktligen försöker man vid självkostnadskalkylering att fördela *alla* kostnader ner till en produkt.¹⁴

Vid användandet av självkostnadskalkylering är det viktigt att skilja mellan direkta kostnader, såsom direkt material och direkt lön och kostnader som inte direkt kan hänföras till en viss produkt, så kallade indirekta kostnader. De direkta kostnaderna kan man lätt hålla reda på då man ofta enkelt kan registrera åtgång av material och den tid det tagit att bearbeta produkten, således registreras kostnaderna lätt i kalkylsystemet.

De indirekta kostnaderna (även kallade omkostnader eller overheadkostnader) fördelas till produkterna genom procentuella pålägg. Dessa pålägg bygger ofta på en direkt post, exempelvis fördelas materialomkostnader med hjälp av direkt material. Den produkt som har högst materialkostnader får således den största andelen materialomkostnader. Den här metoden att fördela indirekta kostnader har flera inbyggda problem.

Det första problemet är att fel i påläggsbasen kan ge ännu större fel i beräkningen av pålägget, särskilt då påläggen ofta är betydligt större än basen.

Det andra problemet är att en produkt kanske inte utnyttjar påläggsbasen i samma proportion som pålägget. Således kan en produkt verka dyrare eller

¹³ Bergstrand s. 27

¹⁴ Bergstrand s. 28

billigare i förhållande till andra produkter än vad den egentligen är och produktmixen blir följaktligen inte optimal.

Det tredje problemet är att kalkylsystemet ger felaktiga styrsignaler. Till exempel kan en produktansvarig se att en produkt är dyr och att det finns ett behov av att dra ner på kostnaderna. Det enklaste sättet kan då vara att dra ner på påläggsbasen, exempelvis antal arbetstimmar för att istället investera i fler maskiner. Resultatet blir att produktionen i sig blir dyrare men en mindre andel av omkostnaderna fördelas till den specifika produkten.¹⁵

Traditionell kalkylering blev omodern

1987 skrev Robert S. Kaplan och H. Thomas Johnson boken *Relevance Lost*. Boken kom att skaka om management accounting-världen då den starkt kritiserade grunden för företags kostnadsallokering och i starka ord beskrev konsekvenserna av den felaktiga allokeringen. Johnson och Kaplan framhöll att utvecklingen av de traditionella kostnadsallokeringssystem inte reflekterade utvecklingen av produkter, teknik, processer och den växande konkurrensen som fanns på många marknader. Man menade att den information som dessa kostnadsallokeringssystem gav var *"too late, too aggregated and too distorted to be relevant"*.¹⁶

Kaplan och Johnson menade bland annat att produktkostnader fördelas på ett förenklat sätt som gör att vissa produkter subventionerar andra, vilket följaktligen kan leda till att felaktiga beslut tas om produktmix, pris och sourcing.¹⁷ De kom fram till att problemet låg i hur företag fördelade sina omkostnader till sina produkter och tjänster. Orsaken till att de befintliga systemen var missvisande och att problemen blivit allt större var att många företag upplevde en ökande andel omkostnader och/eller en ökande andel fasta kostnader. Då dessa kostnader inte var volymrelaterade gav det utbredda användandet av volymrelaterade fördelningsnycklar en orättvis bild av produkternas riktiga kostnader.¹⁸

¹⁵ Bergstrand s. 45-48

¹⁶ Johnson, Kaplan s. 22-23

¹⁷ Johnson, Kaplan s. 22-23

¹⁸ Ask & Ax, s. 42

Enligt författarna Ask och Ax är de ökande overheadkostnaderna ett resultat av en högre grad av kundanpassning och teknikintensitet, nya arbetsmoment samt av att arbetet styrs och organiseras annorlunda än tidigare.¹⁹ Exempel på aktiviteter som ger stigande omkostnader är:

- Stödande aktiviteter i tillverkningen
- Marknadsföring, distribution, service
- Forskning och Utveckling
- Informationssystem

Ökningen av andelen fasta kostnader som Johnson och Kaplan tog upp förklaras främst av att de ovanstående aktiviteterna har gett ökande omkostnader samt att traditionellt stora poster som direkt lön och direkt material minskat.²⁰ Det är denna utveckling som har lett till att volym som fördelningsbas är otillräcklig för att ge en rättvis bild av en produkts eller tjänsts kostnader och lönsamhet.

Aktivitetsbaserad kalkylering (ABC)

Genom sitt arbete utvecklade Kaplan och Cooper ABC, Activity-Based Costing. Den centrala tanken bakom ABC är att kostnaderna inte uppkommer som följd av antal producerade enheter, utan som följd av diverse aktiviteter som utförs runt om i företaget för att producera produkten i fråga. Följaktligen fördelas kostnaden inom ABC-kalkylen på både volymrelaterade och icke-volymrelaterade fördelningsnycklar och åtgärddar därmed problemen ovan.

En ABC-kalkyl utformas enligt följande steg:

1. Identifiera vilka aktiviteter och processer i produktionsprocessen som förbrukar resurser.
2. Fastställ hur stor kostnaden är för att genomföra dessa aktiviteter och processer.
3. Fastställ i vilken utsträckning varje aktivitet behövs för varje produkt, tjänst och kund i företaget.²¹

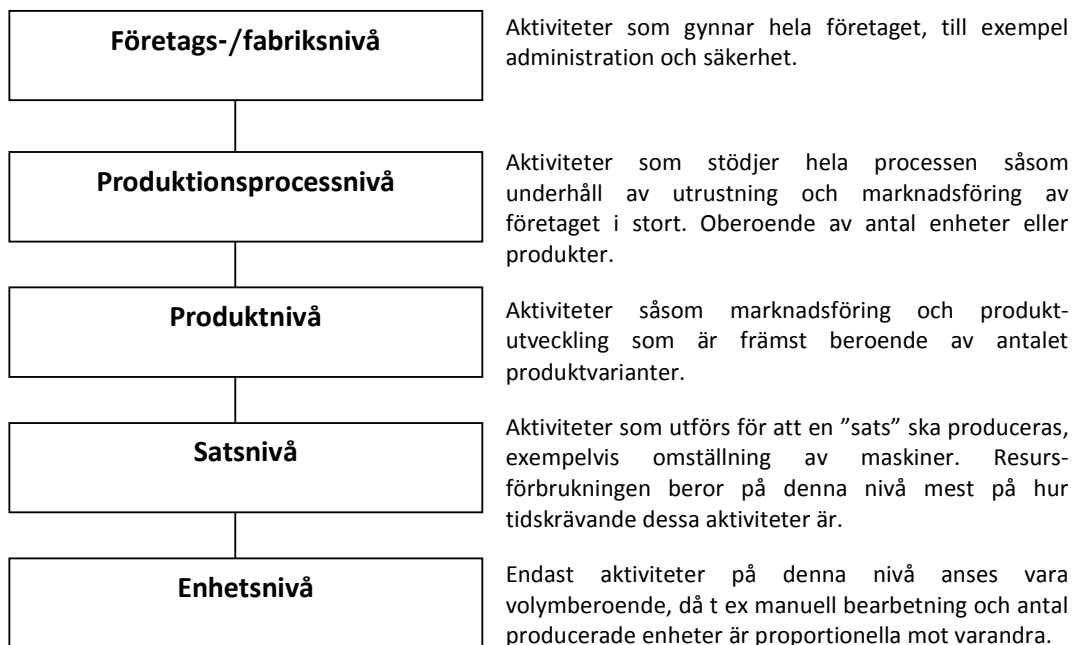
¹⁹ Ask & Ax, s. 43

²⁰ Ask & Ax, s. 47

²¹ Kaplan & Cooper s. 208

1. Identifiera aktiviteter och processer:

Det första företaget bör göra är att identifiera de aktiviteter och processer som ger upphov till indirekta kostnader.²² Dessa aktiviteter är konkreta arbetsuppgifter som finns på olika nivåer i företaget och vars resursförbrukning styrs av olika faktorer, se figur 1.²³



Figur 1. Cooper och Kaplans nivåindelning av kostnader.

Då kostnaderna för de tre översta nivåerna (företags-/fabriksnivå, produktionsprocessnivå och produktnivå) inte kan härledas till en enskild produkt, tjänst eller kund, ska dessa kostnader inte heller inkluderas i styckkostnaden för en produkt eller tjänst.²⁴

2. Fastställ kostnaden för varje aktivitet och process:

Nästa steg blir att matcha aktiviteterna till de förbrukade resurserna. De flesta kostnadsposter såsom exempelvis strömförbrukning per aktivitet kan man i många fall mäta konkret medan andra kostnader, såsom personalrelaterade kostnader, är svåräta. Genom att summera alla poster får man en uppskattning på hur mycket varje aktivitet kostar.

²² Kaplan & Cooper s. 210

²³ Ax & Ask s. 57

²⁴ Kaplan & Cooper s. 212

I och med att många företag genomför ett stort antal aktiviteter väljer många att förenkla för sig själva genom att slå ihop aktiviteter med gemensamma attribut till kostnadspooler, exempelvis kan kostnader på en viss kostnadsnivå eller som uppstår till följd av en särskild process grupperas samman.²⁵ Vid grupperingen är det viktigt att man tar hänsyn till de två antagandena som ABC baseras på, nämligen att kostnaderna i varje kostnadspool (se bilaga 1 för definition) ska drivas av *homogena* aktiviteter samt att kostnaderna i varje kostnadspool är helt *proportionella* gentemot aktiviteten. Det vill säga att en förändring i aktiviteten ska reflektera samma förändring i kostnaderna.²⁶ Det viktiga vid fastställandet av kostnaden är att man får fram en siffra som är i stort sätt rätt, inte att man får en exakt siffra som är helt fel, såsom man får vid traditionell kostnadskalkylering.²⁷

3. Fastställ kostnaden för en enskild produkt, tjänst eller kund:

När matchningen mellan indirekta kostnader och aktiviteter är fastställd, blir nästa steg att hänföra aktiviteterna till produkterna. Detta görs genom att först identifiera varje aktivitets kostnadsdrivare, som utgör länken mellan aktivitet och produkt. Kriteriet för en kostnadsdrivare är att den ska visa ett klart orsak-verkansamband till resurserna. En ökning i kostnadsdrivaren ökar således mängden förbrukade resurser.²⁸

Det finns tre olika typer av aktivitetskostnadsdrivare, som varierar i komplexitet och kostnad för implementering och uppföljning, och ska därmed användas i olika situationer.

Den enklaste och billigaste typen av aktivitetskostnadsdrivare är transaktionsbaserade kostnadsdrivare, som passar bäst när produkterna ställer liknande krav på aktiviteten och man helt enkelt räknar antalet gånger aktiviteten genomförts. I de fall där produkterna ställer olika krav på aktiviteten ska istället tidsbaserade kostnadsdrivare användas, som mäter hur lång tid genomförandet av samma aktivitet tar för olika produkter. Exempel på tidsbaserade

²⁵ Kaplan & Cooper s. 212

²⁶ Roth & Borhick s. 39-40

²⁷ Kaplan & Cooper s. 211

²⁸ Ask & Ax s. 65

kostnadsdrivare är antal arbetstimmar och antal maskintimmar.²⁹ Om man endast använder sig av tidsbaserade kostnadsdrivare blir ABC-kalkyleringen både snabbare och enklare. I ett sådant ABC-system fördelas aktivitetskostnaden endast på den tid som kalkylobjektet utnyttjar aktiviteten.³⁰

Den dyraste typen av aktivitetsdrivare är intensitetsbaserade kostnadsdrivare som endast ska användas då aktiviteten förbrukar stora mängder resurser som varierar i både pris och kvantitet mellan olika produkter. Intensitetsbaserade kostnadsdrivare mäter direkt hur mycket resurser som aktiviteten förbrukar, till exempel när en aktivitet använder ovanligt dyr utrustning eller kompetens.³¹ Oavsett typ av kostnadsdrivare är det viktigt att den valda drivaren motsvarar och matchar den genomförda aktiviteten. Används fel kostnadsdrivare finns risken att ABC-systemet ger en lika felaktig bild av kostnaderna som ett traditionellt kalkylsystem.³² Hur många kostnadsdrivare företag använder varierar kraftigt och speglar deras eget subjektiva val mellan noggrannhet och kostnaden för mätning.³³

För att ABC-systemet ska bli så aktuellt och proaktivt som möjligt ska kostnadsdrivarna helst baseras på budgeterade kostnader snarare än på historiska som traditionella system gör.³⁴ Detta är viktigt då man på kort sikt har bundit upp sina resurser då man lagt upp en plan, anställt personal eller ingått avtal kring lokal, utrustning eller inventarier.³⁵ Kostnadsdrivaren ska också vara baserad på praktisk kapacitet så att man kan fånga hur effektiv aktiviteten är.³⁶ Vid praktisk kapacitet utgår man från den kapacitet man har under förutsättningen att man utför aktiviteter utan avbrott, och drar bort den tid man av erfarenhet vet går åt till möten, raster, byte av arbetsuppgifter etcetera. Den

²⁹ Kaplan & Cooper s. 215

³⁰ Ax, Johansson & Kullvén s. 240-241

³¹ Ax, Johansson & Kullvén s. 232

³² Kaplan & Cooper s. 215

³³ Kaplan & Cooper s. 215

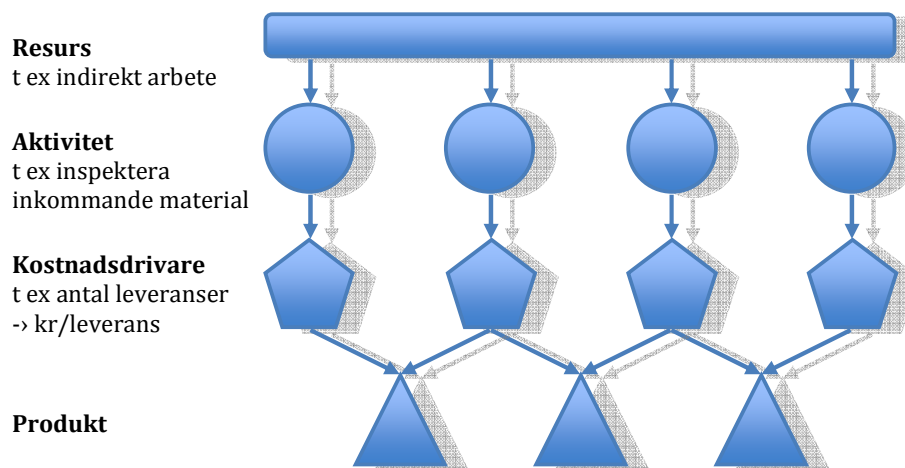
³⁴ Kaplan & Cooper s. 249

³⁵ Ax, Johansson & Kullvén s. 236

³⁶ Kaplan & Cooper s. 249

praktiska kapaciteten uppgår ofta till cirka 80-85% av den teoretiska maxkapaciteten.³⁷

Slutligen fördelas kostnaderna till produkterna genom att identifiera vilka aktiviteter, samt hur mycket av varje aktivitet, som krävs för att producera en produkt eller tjänst. Hela processen illustreras i Figur 2.



Figur 2. Kartan visar aktiviteter och kostnadsdrivare som fördelar resurser till produkter.

ABC i serviceföretag och banker

ABC-kalkyleringen utvecklades i producerande företag, som har haft större krav på sin finansiella rapportering och dessutom har varit konkurrensutsatta under en längre tid.³⁸ Det innebär dock inte att dagens serviceföretag skulle ha mindre nytta av att ha ett bra kostnadskalkyleringssystem.³⁹ Liksom andra företag behöver serviceföretag veta vad en produkt kostar och vad det kostar att ta hand om en kund för att få bra beslutsunderlag och kunna planera. Cooper och Kaplan, menar till och med att serviceföretag i allmänhet skulle ha större nytta av att använda sig av ett ABC-system än vad producerande företag har:

"//...service organizations need the costing insights from ABC even more than manufacturing organizations."⁴⁰

³⁷ Ax, Johansson & Kullén s. 241

³⁸ Kaplan & Cooper s. 455

³⁹ Kaplan & Cooper s. 454

⁴⁰ Kaplan & Cooper s. 455

Detta menar Cooper och Kaplan beror bland annat på att serviceföretags kostnader till stora delar är fasta och indirekta. Att det är så beror på att man i princip varken använder sig av direkt material eller direkt arbete utan att man främst förbrukar resurser då man bestämmer sig för att utöka sitt tjänsteutbud. Detta gäller exempelvis då ett flygbolag väljer att expandera till en ny rutt medan kostnaden för en extra passagerare på en planerad flygning inte innebär några större kostnader. Således är marginalkostnaden för att leverera ytterligare en tjänst ofta närmare noll. Då det följaktligen inte är lika lätt att veta vad varje enskild tjänst kostar måste varje kostnad undersökas och uppskattas, något som till stora delar liknar ABC-kalkyleringens orsak-verkantänkande.⁴¹

Sapp et. al. menar att banker i synnerhet skulle ha nytta av ABC-kalkylering då bankvärlden genomgått stora förändringar de senaste åren med avregleringar som medfört ökad konkurrens och prispress, nya tjänster och en enorm teknisk utveckling som gjort att man fått fler indirekta kostnader. Författarna menar att ABC-kalkyleringens mer korrekta information gör att banker får bättre beslutsunderlag än vid användning av extern redovisning eller traditionella kalkyleringssystem.⁴²

Samtidigt påpekar Sapp et. al. att det finns en hel del svårigheter med att implementera ett ABC-system i en bank. Till att börja med menar författarna att det faktum att produkten som banken tillhandahåller är immateriell gör att det är svårt att veta vad som exakt ingår i en tjänst och följaktligen blir det svårt att mäta kostnader. Vidare menar man att ytterligare ett problem ligger i att det enda tänkbara råmaterial en bank använder sig av är pengar, eller kostnaden för att hantera pengar. Att banker dessutom har ett stort utbud av tjänster som ofta sträcker sig över olika tidsspann, allt från ett fåtal sekunder till flera år, gör att man behöver ett komplicerat system som kan registrera kostnader snabbt och fördela kostnader över olika perioder. Till sist menar man även att det är svårt att hitta bra allokeringbaser för indirekta kostnader då direkt material och direkt arbete inte är lämpliga.⁴³

⁴¹ Kaplan & Cooper s. 456-458

⁴² Sapp, Crawford & Rebeschke s. 22-25

⁴³ Sapp, Crawford & Rebeschke s. 26-27

Kritik mot ABC

ABC-kalkylering beskrivs ofta som en överlägsen metod för allokering av overheadkostnader⁴⁴ men metoden har även mött en hel del kritik. Exempelvis har kritik lyfts fram mot att ABC är svårt att använda då kostnadsdrivare kan vara svåra att identifiera och kvantifiera, särskilt då de ofta är gemensamma för flera produkter. Kritik riktas även mot underliggande antaganden såsom homogenitet och proportionalitet där det antas att kostnaderna rör sig linjärt mot kostnadsdrivaren. Dessutom påverkas kostnader oftast av flera kostnadsdrivare samtidigt och inte endast utav en.⁴⁵ Undersökningar har även visat att enkla kalkylsystem är mycket vanliga i praktiken.⁴⁶

ABC i praktiken

Med utgångspunkt i litteraturen påstås ABC vara bra för företag med ett heterogent produktutbud, få kostnadsgrupper och stora overheadkostnader. Björnenak har försökt testa riktigheten i detta genom att mäta hur många företag med dessa egenskaper som har valt att implementera ABC.

Hans tester ledde till slutsatsen att företag som använder ABC har något fler produktvarianter än de som inte gör det och att de har ett något högre antal kostnadsgrupper och fördelningsnycklar än företag som inte använder ABC. Dessutom visar testerna att många företag med stora overheadkostnader använder ABC.⁴⁷ Enligt Vokurka och Lummus kan stora overheadkostnader definieras som en nivå på 15 % av den totala kostnaden. Vid denna nivå tjänar företag på att använda ABC-kalkylering istället för traditionell kalkylering då en traditionell kalkyl förvränger kostnaderna oacceptabelt mycket (10 %) i förhållande till ABC. Således bör ABC införas om andelen overheadkostnader är större än 15 %.⁴⁸

Trots det, menar Ask, Ax och Jönsson att det är vanligt i svenska företag att man fördelar overheadkostnaden ned till produkten. Majoriteten försöker dock vara

⁴⁴ Witherite & Kim s. 29

⁴⁵ Ask & Ax s. 87-89

⁴⁶ Datar & Gupta s. 585

⁴⁷ Björnenak s.136-144

⁴⁸ Vokurka & Lummus s. 45-47

försiktiga med hur fördelningen av overheadkostnader går till.⁴⁹ Datar och Gupta menar att en för detaljerad fördelning av kostnader och overheadkostnader i synnerhet, kan vara mycket olycklig. Detta då de stora fördelarna med ABC-kalkylering, minskade specifikationsfel* och aggregationsfel**, skulle neutraliseras av ökade mätfel till följd av att man konstruerat för detaljerade och djupgående kostnadssystem.⁵⁰ Mätfel kan exempelvis uppstå då detaljerade system medför problem med att identifiera kostnaderna i en viss kostnadspool samt att beräkna exakt hur mycket individuella produkter förbrukar av respektive resurs. Ytterligare mätproblem uppstår då en aktivitet kräver tid av flera anställda med olika kompetens inom företaget. Oftast beräknas denna kostnad genom uppskattningar av de anställdas nedlagda tid, men dessa uppskattningar är föremål för mätfel.⁵¹

I de fall kalkylsystemet även fördelar allmänna och administrativa overheadkostnader leder en ökad detaljgrad inte ens till minskade specifikations- och aggregationsfel. Om det förfinade systemet dessutom ökar mätfelen, kommer den nya produktkostnaden vara ännu mer felaktig än tidigare. På grund av de ökade mätfelen, menar Datar och Gupta att företag ska vara försiktiga när de förfinar sina kostnadssystem och främst fokusera utvecklingen av kalkylsystem på de delar där man har störst förbättringspotential.⁵²

Zimmermann menar att företag fortsätter fördela overheadkostnader då överordnade chefer tror att fördelningen har en positiv påverkan på underchefers beteenden samt att graden och sättet man fördelar på beror på hur fördelningen påverkar cheferna i det specifika företaget. Han menar även att behovet av att fördela kostnader uppstår när ett företags organisation decentraliseras och ansvar tillfaller ett flertal personer.⁵³ Följaktligen uppstår agentproblem där principalen försöker skapa incitament för agenterna att

⁴⁹ Ask, Ax, Jönsson s. 206-209

* Specifikationsfel uppstår då man fördelar kostnaden för exempelvis inställning av maskiner på antal enheter trots att vissa produkter kräver mer resurser än andra. (Datar & Gupta s. 568)

**Aggregationsfel uppstår då man aggregerar aktiviteter som är heterogena på så sätt att de är olika avancerade och kräver olika mycket resurser och sen fördelar dem på samma fördelningsbas. (Datar & Gupta s. 568)

⁵⁰ Datar & Gupta s. 585

⁵¹ Datar & Gupta s. 569

⁵² Datar & Gupta s. 585

⁵³ Zimmermann s. 504-505

maximera principalens och företagets välbefinnande. Genom att fördela alla kostnader undviker man att underchefer är slösaktiga med företagets gemensamma resurser. Således är allokeringen bra för att kontrollera och motivera chefer. Därför anser Zimmermann att liknande kostnadsallokeringar kommer att kvarstå så länge fördelarna överstiger kostnaderna.⁵⁴

Tid för utveckling

Enligt Cooper finns det ett flertal sätt att urskilja om ett kostnadsallokerings-system är föråldrat och behöver förbättras. Han menar dels att man ska titta på hur omgivningen har förändrats sedan systemet skapades, dels att företaget sänder ut signaler i form av att avdelningar gör egna system, produkter som verkar lönsamma läggs ned eller att en viss vinstmarginal är svår att förklara.⁵⁵

Vidare utvecklar Cooper en teori om att ett kostnadsallokeringsystem inte nödvändigtvis bör mäta alla kostnader på en låg och grundläggande nivå eftersom detta skulle vara väldigt dyrt och medföra stora kostnader. Att ta den kostnaden är bara nödvändigt när konsekvenserna av att ha för oklar information blir dyrare än att ha ett mer komplicerat system. Exempel på detta är enligt Cooper om man har väldigt låga marginaler eller om ett enda felsteg kan göra att företaget går under. Det hela är alltså en trade off mellan kostnaden för mätning och kostnaden för fel. Beslutsregeln blir alltså att marginalkostnaden för att genomföra förbättringar inte får vara större än marginalnyttan.⁵⁶ Detta innebär rimligtvis att företag, beroende på vilken situation de befinner sig i, har olika stor nytta av ett nytt system och följaktligen vara olika villiga att betala för det.

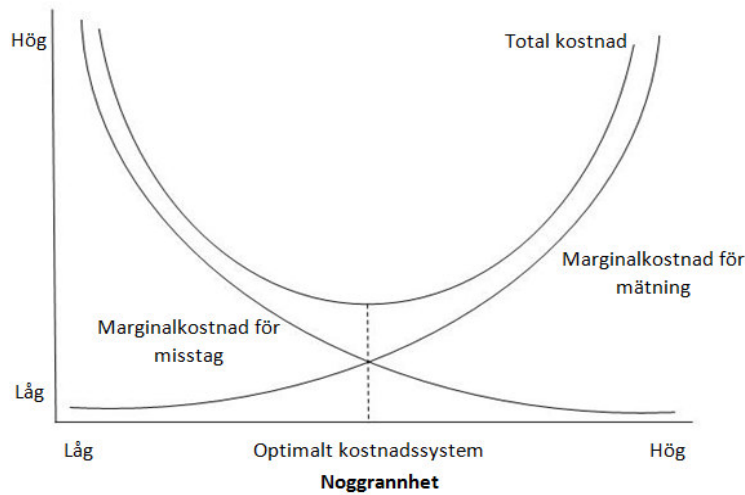
Björnenak utvecklar resonemanget och visar att marginalkostnadskurvan för misstag skiftar utåt då konkurrensen ökar, eftersom även mindre misstag kan ge upphov till kännbara konsekvenser för företaget. Detta visas i figur 3 och 4 nedan.

⁵⁴ Zimmermann s. 506, 519-520

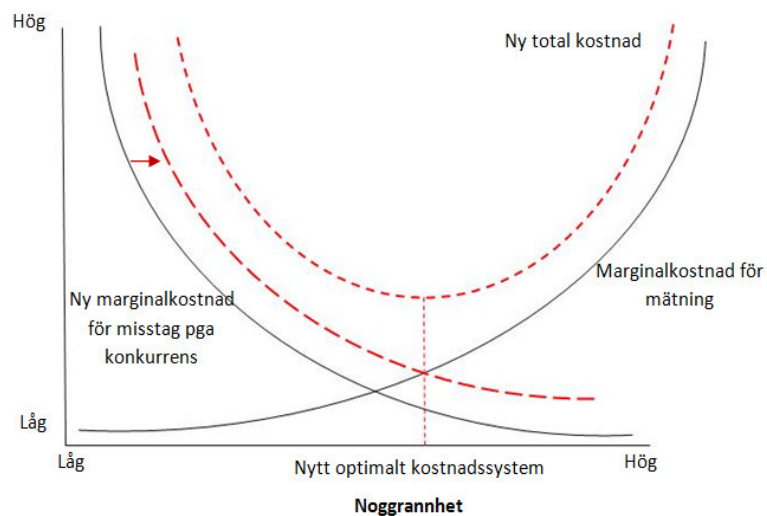
⁵⁵ Cooper. s. 77-82

⁵⁶ Cooper s. 78

* Marginalkostnaden för mätning är ökande, då noggrannare mätning kräver mer avancerade och dyrare systemändringar.



Figur 3. Kurvan visar att det optimala kostnadssystemet finns där marginalkostnaden för misstag är lika med marginalkostnaden för mätning.



Figur 4. Då konkurrensen ökar blir det dyrare att göra fel och marginalkostnadskurvan flyttas till höger. Vi får alltså ett nytt optimum där systemet är både dyrare och noggrannare.

Då det är optimalt att göra förbättringar tills marginalkostnaden för misstag är lika hög som marginalkostnaden för mätning, leder ökad konkurrens till att man även borde öka kvaliteten i kalkylsystemet.⁵⁷

⁵⁷ Björnenak s.143

4. Empiri

Vi kommer nu att berätta mer om företaget vi har studerat, dess organisationsstruktur, kalkylsystem och gå djupare in på kalkylsystemets uppbyggnad och allokeringsbaser.

Bakgrund till företaget

Banken är ett dotterbolag till en av de stora svenska bankerna och finns i de nordiska länderna samt i Baltikum och Polen. Den har totalt 1000 anställda, varav 250 jobbar i Sverige.

Banken erbjuder ett flertal finansiella tjänster riktade till företags- och privatkunder, exempelvis leasingfinansiering, fakturabelåning, avbetalningslån och kreditkortserbudanden som företagskunden kan erbjuda sina slutkonsumenter.

Företagets organisation är fördelad i två så kallade business lines eller *affärsområden*, Sales Finance och Asset Finance, där indelningen är gjord med hänsyn till försäljningskanaler och avtalsstrukturer. Asset Finance når främst Moderbankens befintliga kunder, genom försäljning via Moderbankens kontorsnät. Sales Finance upprättar så kallade trepartsavtal med samarbetspartners, såsom till exempel bilhandlare och hemelektronikföretag som erbjuder sina kunder finansieringslösningar, och når på så sätt även andra kunder. Ungefär 60 % av försäljningen och 80 % av utlåningen sker via Moderbankens kontor.

Inom de två affärsområdena finns så kallade *koncept* eller business units, tre respektive två stycken i vardera affärsområde. Inom Sales Finance finns koncepten Car, Vendor och Point-of-sales, där man via samarbetspartners erbjuder finansiering och leasing för bilar, finansiering för exempelvis tv-apparater samt betal- och kreditkort som samarbetspartners kan erbjuda sina kunder.⁵⁸

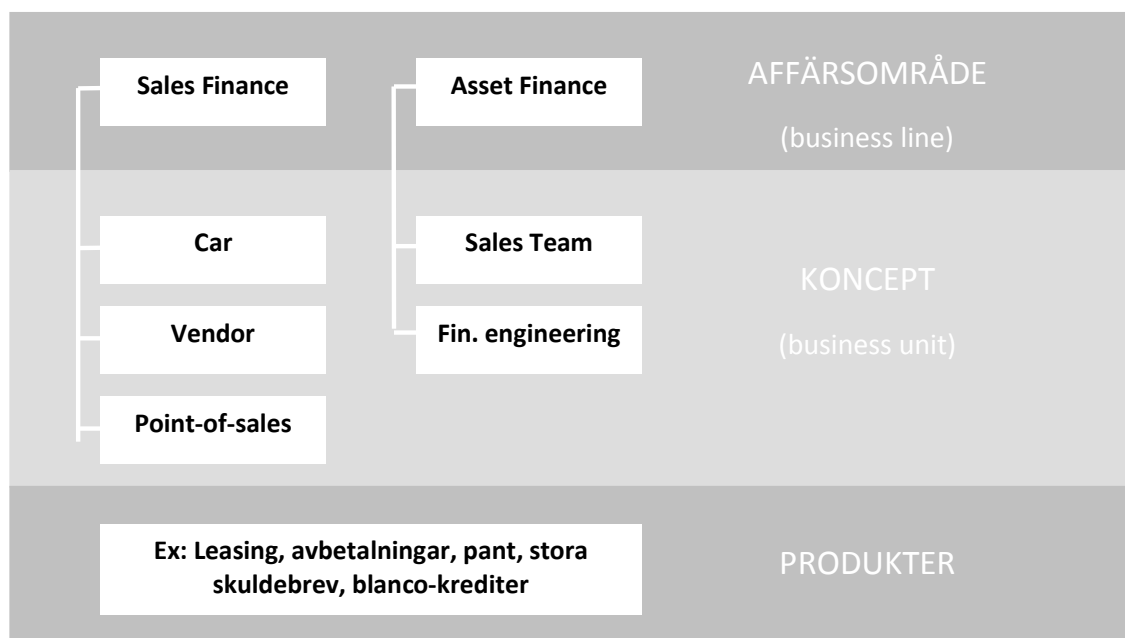
Inom Asset Finance finns Sales Team och Finacial Engineering. Sales Team erbjuder främst företagskunder diverse finansieringslösningar via

⁵⁸ Intervju 2008-09-18 Ekonomichef

Moderbankens kontorsnät medan Financial Engineering erbjuder finansiering för mer kapitalintensiva produkter såsom flygplan.⁵⁹

Internt inom Banken delas koncepten även upp på två olika kredittyper; investeringskrediter och rörelsekrediter. Investeringskredit inkluderar leasing och avbetalning och används när kunden exempelvis köper en ny maskin i syfte att öka sin produktion. Avbetalning innebär att kunden äger objektet medan leasing innebär att Banken äger objektet. Rörelsekrediter har kunden för att kunna ha en god likviditet.

Produkterna är organiserade i så kallade produktklasser. Ett exempel på produktklass är leasingfinansiering. Leasingfinansiering i sin tur förekommer i flera olika koncept då man säljer leasingfinansiering till olika kunder via båda försäljningskanalerna. Produktklasserna är således inte bundna till affärsområden eller koncept.⁶⁰ De fördelas vidare ned till cirka 41 produktgrupper, som omfattar ett flertal snarlika produkter. Till exempel kan "avbetalning ny bil" och "avbetalning begagnad bil" ingå i produktgruppen "avbetalning bil". Sammanlagt erbjuder Banken 181 produkter.⁶¹



Figur 5. Organisationsstruktur Banken

⁵⁹ Intervju 2008-09-18 Ekonomichef

⁶⁰ Intervju 2007-11-23 Ekonomichef & Administrativ chef

⁶¹ Intervju 2007-11-27 Ekonomichef

Fördelning av kostnader

Banken använder sig av ett fullkostnadssystem för att fördela sina kostnader. Allokeringen sker enligt följande steg:

1. I ett första steg fördelar Banken sina kostnader för interna tjänster, såsom lokal, säkerhet och städning till varje kostnadsställe. Kostnadsställena är funktionsindelade och är Bankens minsta organisatoriska enheter. Det är det är i dessa som försäljningen och produktionen sker. De olika kostnadsställena syns i bilaga 2.
2. Därefter allokeras varje kostnadsställes kostnader ner till produktgrupperna. Detta sker med hjälp av nycklar beräknade i det vi kallar kalkylsystemet och som är fokus för denna uppsats. Dessa uppgifter används för beräkning av produktgruppernas och konceptens lönsamhet.
3. I ett sista steg beräknas kostnaderna för varje enskilt avtal. I denna process tar man hänsyn till avtalets storlek, komplexitet och försvårande omständigheter. Dessa uppgifter används sedan för att prissätta avtalen samt därefter till att beräkna lönsamhet på avdelning, kund och avtal.⁶²

Hädanefter kommer vi endast att fokusera på steg två, det vill säga kalkylsystemet som beräknar hur kostnaderna ska fördelas ner till produktgrupp.

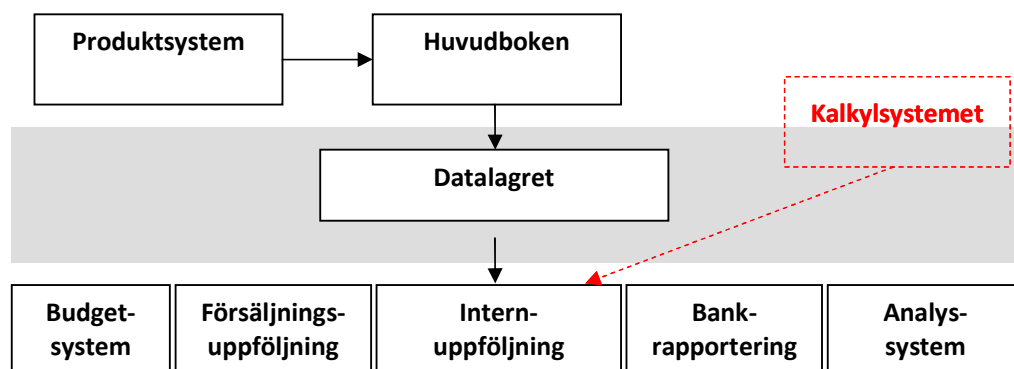
Kalkylsystemets roll

Bankens ekonomiska data lagras i ett datalager från vilket man kan analysera informationen med hjälp av olika analysverktyg för bland annat prognoser och internuppföljning. För att datat ska vara användbart för internuppföljning av produktgruppernas och konceptens kostnader, fördelas kostnaderna enligt manuellt inmatade nycklar i analysverktyget. Nycklarna uppdateras manuellt en gång om året, eller vid omorganisationer. Inmatningen är tidskrävande och förhindrar täta uppdateringar.⁶³ Även om det upplevs som ett hinder att man inte har möjlighet att uppdatera nycklarna mer frekvent, anser varken ekonomichefen eller kontrollern att det finns behov att uppdatera nycklarna

⁶² Intervju 2008-09-18 Ekonomichef

⁶³ Intervju 2007-12-05 Controller

oftare, då det endast sker mindre variationer i dem. Eventuellt sker variationer i marknadsföringskostnader och därför uppdateras dessa nycklar månadsvis.⁶⁴



Figur 6. Bankens ekonomisystem

Kalkylsystemets utveckling

Nycklarna beräknas separat i det vi kallar kalkylsystemet och som är fokus för denna uppsats. Kalkylsystemet gjordes om i början av 2000-talet efter att flera av försäljnings- och produktcheferna tyckte att det tidigare kalkylsystemet var svårt att förstå och gav felaktiga och orimliga implikationer. Man tyckte att en produkt som var väldigt smidig att hantera genererade alldeles för höga kostnader. Följaktligen bestämde man sig för att göra om kalkylsystemet. Från att ha varit ett system där kostnaderna delades upp på basis av antal genomförda avtal⁶⁵ utvecklade man dagens system där man la till ytterligare fördelningsnycklar som kompletterade användandet av antal avtal.⁶⁶ Kvar från det gamla systemet finns även de gamla resultatställena som baserades på regioner. Dessa används idag parallellt med resultatenheterna Sales Finance och Asset Finance för att man ska kunna utvärdera resultatet över tiden.⁶⁷

Framtagandet av det aktuella systemet föregicks inte av någon formell process där eventuella kostnader eller begränsningar gick igenom.⁶⁸ Systemet växte snarare fram under mycket tankearbete⁶⁹ och diskussioner med de personer,

⁶⁴ Intervju 2007-11-27 Ekonomichef

⁶⁵ Intervju 2007-12-05 Ekonomichef

⁶⁶ Intervju 2007-11-23 Administrativ chef

⁶⁷ Intervju 2007-11-23 Ekonomichef

⁶⁸ Intervju 2007-12-05 Ekonomichef

⁶⁹ Intervju 2007-12-05 Controller

såsom chefer, vars behov man försökte tillmötesgå. Den enda trånga faktorn i processen var egentligen IT – det skulle bli för komplicerat att mäta varje enskild produkts kostnad, följaktligen begränsade man sig till produktgruppsnivån.⁷⁰ Idag är den ansvariga kontrollern glad över att man inte tog ut svängarna för mycket: *"För mycket info gör att det blir fel, det är bättre att begränsa sig."*⁷¹ Ekonomichefen tycker också att systemet fungerar på ett tillfredsställande sätt och han säger att det har gett en ökad förståelse och ekonomiavdelningen får inte längre ta emot så mycket klagomål från produkt- och försäljningscheferna.⁷² Produktcheferna som vi har pratat med bekräftar att det befintliga systemet fungerar bra och vill inte göra några större ändringar. Dock påpekar en av cheferna att det är viktigt att hålla fördelningsnycklarna uppdaterade. Både Produktchef 1 och Produktchef 2 är emellertid överens om att det är viktigt att följa upp fördelningen eftersom det blir fel ibland på grund av att samtliga kostnader fördelas.⁷³ Ekonomichefen menar ändå att det nuvarande systemet ger en mer rättvis bild av kostnaderna än det gamla systemet.⁷⁴

Kalkylsystemets struktur

Kalkylsystemet är Excelbaserat och uppbyggt enligt Bankens organisationsstruktur och dess befintliga funktioner; försäljning, produktion och system samt centraladministration. Dessa funktioner står till grund för de kostnadstyper som Banken har definierat.

Kostnadstyperna:

Försäljningskostnaderna, omfattar alla kostnader som försäljningsavdelningarna genererar i form av lön, utbildning, försäljningsmöten, rådgivning och chefer.

Produktionskostnader uppkommer i de avdelningar där handläggning av Bankens tjänster sker, det vill säga där avtal registreras, följs upp, faktureras och där kundservice och annat manuellt arbete genomförs.

⁷⁰ Intervju 2007-12-05 Ekonomichef

⁷¹ Intervju 2007-12-05 Controller

⁷² Intervju 2007-11-29 Ekonomichef

⁷³ Intervju 2008-09-26 Produktchef 1 & 2

⁷⁴ Intervju 2007-11-29 Ekonomichef

Systemkostnader för produktions- och försäljningssystem. Ett exempel är datasystem som hanterar transaktioner mellan Bankens avdelningar.

Centrala kostnader består av kostnader för Sverigeledningen samt ekonomi-, juridik-, HR-avdelningen, kreditavdelningen etcetera.

Dessa kostnader uppstår på ett 50-tal kostnadsställen och enligt uppskattning av ekonomichefen är cirka 55-60% av dessa kostnader personalrelaterade.⁷⁵

Fördelningsbaser:

Kalkylbladet fördelar kostnaderna på de följande fördelningsbaserna, där tidsuppskattning och snittutlåning är de oftast förekommande:

Tidsuppskattning (% av arbetstid): Anställda uppskattar årligen grovt hur de fördelar sin tid mellan olika koncept eller olika regioner. Denna uppskattning används i fördelningen av de flesta kostnader, oftast som ett första steg innan man tar hänsyn till något av nedanstående, såsom snittutlåning.

Snittutlåning: Den genomsnittliga månatliga utlåningen som varje produktgrupp genererar under ett år, alternativt utlåningen under en viss förutbestämd månad. Produktgruppens genomsnittsutlåning jämförs med summan av kredittypens totala utlåning för att man ska få fram en procentuell nyckel som används för att fördela kostnader över likartade produktgrupper. Det föregående årets utlåning används för fördelningen.

Antal avtal: Det antal avtal som varje produktgrupp har under ett år. Jämförs med summan av antalet avtal inom kredittypen för att få fram en procentuell nyckel.

Antal avtal/snittutlåning: Ett vägt snitt av de ovanstående nycklarna. Denna nyckel har använts där varken snittutlåning eller antal avtal har ansetts utgöra en bra fördelningsbas.

Nyförsljning: Antal nya avtal under det föregående året.

⁷⁵ Intervju 2007-11-27 Ekonomichef

Fördelning av kostnader genom organisationen:

På samtliga kostnadsställen där människor arbetar, görs en tidsuppskattning eller fördelning enligt arbetsuppgifterna, som ligger till grund för den vidare fördelningen av kostnaderna. Uppskattningen är på översiktlig nivå och tiden delas upp på regioner och kredittyper alternativt på koncept och kredittyper.

Genom att multiplicera tidsuppskattningen med en av de ovanstående fördelningsbaserna får man fram en procentuell nyckel som tar hänsyn till såväl produktens relativa storlek och hur mycket tid produkten tar i anspråk. Det är dessa nycklar som manuellt matas in i det interna uppföljningsverktyget.

Försäljningskostnaderna uppkommer i Asset Finance och Sales Finance samt på vissa ställen inom Products & Services. (Se bilaga 2) Dessa kostnader fördelas ner till produktgrupp med hjälp av snittutlåning med två undantag, koncepten Point-of-Sales och Vendor. Inom Vendor och dess supportfunktioner använder man sig av snittutlåning/antal avtal, eftersom storleken på produkterna inom konceptet varierar i storlek från 30 000 kr upp till flera miljoner. Inom Point-of-Sales använder man enbart tidsuppskattning som fördelningsbas då det rör sig om så få produktgrupper.

Produktionskostnaderna uppkommer i de resterande av Products & Services kostnadsställen och allokeras till största del med hjälp av antal avtal förutom i Point-of-Sales och Vendor som fördelas på samma sätt som ovan.

Systemkostnaderna består av kostnader för såväl produktions- och försäljningssystem som centrala system. Produktions- och försäljningssystemen är ofta produktspecifika och hänförs då endast till de produkter som använder dem. Vid användning av flera produkter görs en grov uppskattning av fördelningen. Produktions- och försäljningssystemen fördelas på basis av många olika faktorer, beroende på vad systemet syftar till, avtal, fakturor etcetera. I vissa av dessa produktions- och försäljningssystem har man systemutvecklingskostnader som fördelas med hjälp av antal avtal/snittutlåning.

De centrala systemen å andra sidan fördelas till de centrala kostnadsställena för HR, Ekonomi, Juridik och så vidare, för att sedan fördelas vidare inom dessa

kostnadsställen. Datalagret är ett exempel på ett sådant system. Utöver ovanstående allokeras även kostnader för de anställdas datorer och mjukvara såsom Office. Detta görs på basis av antal anställda och kommer således slutligen att belasta produktgrupperna.

Alla centrala kostnader allokeras ner till produktgrupper. Ekonomichefen beräknar vid ett stickprov att Bankens centrala kostnader, exklusive kostnader för lokal och marknadsföring, utgör cirka 15 % av de totala kostnaderna. Den vanligaste fördelningsbasen är snittutlåning, men för specialfunktioner används mer anpassade fördelningsbaser. Exempelvis används antal krediter för att fördela kreditbevakarnas kostnad. Den juridiska avdelningens kostnader distribueras med hjälp av det vägda snittet mellan antal avtal och snittutlåning.

5. Analys

I det följande avsnittet kommer vi att beskriva på vilka punkter Banken avviker från den beskrivna teorin och förklara vilka konsekvenser detta medför på produkternas kostnader och därmed på Bankens beslutsunderlag och lönsamhetsberäkning.

Kritisk jämförelse

Enligt teoriavsnittet ovan har ABC-kalkyleringen ett antal utmärkande attribut.

Vi ska undersöka dessa punkter och se hur Bankens kalkylsystem skiljer sig från ABC-teorin och vad skillnaderna får för implikationer på produktkostnaderna.

Banken	ABC
Bankens organisationsstruktur	
Heterogena aktiviteter i en kostnadspool	Förespråkar homogena kostnadspooler
Alla kostnader fördelas till produkten	Fördelar kostnader som kan härledas till produkten
Fördelningsbaserna	
Få fördelningsbaser	Stort antal kostnadsdrivare
Snittutlåning beaktar inte proportionalitetsantagandet	Proportionalitet är ett grundläggande antagande
Antal avtal baseras till stor del på historik	Produktkostnader ska beräknas på framtida uppskattningar
Relativa fördelningsbaser medför att produktkostnader är beroende av förändringar i andra produkter	Proportionalitet och orsak-verkan samband är A&O inom ABC
Produkter	
Fördelning till produktgrupp	Fördelning till produkt

Tabell 1. Tabellen visar skillnaderna mellan Bankens kalkylsystem och ABC-teorin.

Bankens organisationsstruktur

Den grundläggande tanken med ABC är att kostnaderna ska bestämmas utifrån de aktiviteter som produkten ger upphov till. I Banken fördelas kostnaderna enligt organisationsstrukturen. Trots att organisationen är funktionsindeldad i försäljnings-, produktions-, system- och centrala kostnadsställen, omfattar de olika funktionerna en rad heterogena aktiviteter. Ett exempel på detta är produktionskostnadsställen, som bland annat ansvarar för registrering,

fakturering och kundtjänst. Resultatet blir att Banken bryter mot det grundläggande antagandet om att en kostnadspool, i detta fall ett kostnadsställe, endast ska omfatta homogena aktiviteter för att kostnaden inte ska förvrängas. Det innebär således att endast aktiviteter som har samma kostnadsdrivare får grupperas ihop.

Som ett resultat av de heterogena aktiviteterna, fördelas kostnaderna felaktigt på basis av generella eller volymbaserade fördelningsbaser som ska passa variationen i produkter och aktiviteter. I själva verket finns det inget orsak-verkansamband mellan de aggregerade aktiviteterna samt fördelningsbasen. I vissa fall finns det inte heller ett proportionalitetssamband.

Fördelning av kostnader

Ett annat grundläggande problem med Bankens kalkylsystem är att man har valt att fördela alla kostnader som finns på ett kostnadsställe, inklusive kostnader för overhead och eventuell överkapacitet. Dessa kostnader ska enligt teorin inte fördelas, då en produkt inte ska belastas med kostnader som inte kan härledas till den eller som inte uppstår som ett resultat av att man säljer eller producerar den enheten.

Sådana kostnader bryter nämligen mot det grundläggande orsak-verkansambandet mellan hur kostnaden uppstår och hur den fördelas till produkten. Detta samband skulle enbart gälla under förutsättning att kostnaderna endast uppstår i de fall man lyckas sälja eller producera, vilket inte stämmer då kostnader för lokal, personal och administration uppstår oavsett om man når resultat eller inte.

Även proportionalitetsantagandet bryts då de totala overheadkostnaderna inte ökar på kort sikt i samband med att man säljer eller producerar fler varor. Kostnaden per produkt minskar istället då man fördelar overheadkostnader på ett större antal produkter. Detta är synligt inom Banken, då produktkostnaderna varierar under året och tenderar att bli högre under sommaren då antalet producerade enheter minskar.

Fördelningsbaserna

Även några av fördelningsbaserna bryter mot proportionalitetsantagandet samt orsak-verkansambandet. Vi ska titta på fördelningsbaserna snittutlåning, antal avtal samt det vägda snittet mellan dessa som används för fördelningen av vissa kostnadsställens kostnader.

Då dessa fördelningsbaser beräknas relativt utifrån de andra produktgrupperna i respektive koncept och kredittyp, ska vi dela upp analysen i två steg. I ett första steg ska vi analysera vilka implikationer dessa fördelningsbaser medför. Därefter ska vi visa hur det faktum att de är relativa gentemot varandra påverkar produktkostnaden. Denna indelning är lämplig med tanke på att fördelningsbasen i absoluta tal fördelar kostnaderna felaktigt i utgångsläget medan användandet av relativa kostnader förvränger kostnadsfördelningen över tiden.

Första steget: Fördelningsbaser i absoluta tal

Tid: Att använda sig av tid som fördelningsbas är bra i många företag och även i Banken. Vi anser dock att Bankens tidsuppskattning är mindre bra av framför allt tre skäl. För det första fördelas kostnaderna med hjälp av tid endast ner till konceptnivå, vilket leder till att den slutliga kostnaden förvrängs av de efterföljande fördelningarna. Det andra problemet är att kostnaderna endast uppskattas och inte mäts. Detta leder till att felaktigheter troligen uppstår. Det tredje problemet är att man vid tidsuppskattningarna försöker fördela de anställdas totala tid. Detta leder till att samtliga kostnader fördelas och att man inte fångar upp eventuell överkapacitet.

Snittutlåningen som används för bland annat försäljningskostnader, bryter mot antagandet om proportionalitet. Detta antagande skulle endast gälla i de fall försäljningen av en dyrare produkt, exempelvis ett billån på 300 000 kr skulle ta tre gånger så stora resurser i anspråk än försäljningen av en produkt värd 100 000 kr och på så sätt berättiga att de får bära tre gånger högre kostnad. En fördelning baserad på snittutlåning kan således endast ge korrekta implikationer om arbetstiden per produkt är proportionerlig mot snittutlåningen. Detta är sällan fallet. Resultatet av att använda snittutlåningen som fördelningsbas blir

således att man straffar de dyrare produkterna, då de får bära en större andel av kostnaderna än vad de borde. Då produkternas lönsamhet används som beslutsunderlag för vilka produkter som ska erbjudas, kan detta innebära att Banken, i ett försök att bli mer lönsam, lägger ned produkter som i själva verket är lönsamma.

Banken menar att det här inte är ett signifikant problem, då man endast använder sig av snittutlåningen inom ett visst koncept för att fördela kostnaderna. Detta innebär att inom koncept där produkterna är lika i pris, är problemet inte så allvarligt. Vi anser inte att detta argument håller, då de dyrare produkterna inom Car, som är konceptet med lägst variation i snittutlåning, får bära tre gånger så stora overheadkostnader som de billigare produkterna. Konceptet Vendors snittutlåning varierar däremot mellan 150 000 och 3 miljoner kronor. Därför har man valt att fördela kostnaderna med hjälp av en kombination av snittutlåning och antal avtal. Resonemanget kring kombinationen utvecklas längre fram.

Antal avtal avser de totala aktiva avtalen för respektive produkt och omfattar således även avtal som skrevs för flera år sedan och som fortfarande är aktiva. Tanken med denna fördelningsbas är att ta hänsyn till att arbetsbördan och därmed utnyttjandet av resurser främst bestäms av antalet avtal som ska registreras, handläggas etcetera. Vi anser detta vara korrekt och tycker att användandet av antal avtal är mer rättvisande än användandet av snittutlåningen. Trots det, anser vi att antal avtal är olämpligt då det utgår från att antalet avtal är lika tidskrävande oavsett summa, tidshorisont och komplexitet.

Dessutom förändras talet endast marginellt med förändringar i försäljningen den innevarande perioden och då mycket av historiken följer med talet. Detta innebär att produkten kommer att få kostnader tilldelade under hela sin livstid, trots att kostnaderna främst uppstår i samband med att produkten säljs och registreras. Handläggningskostnaderna under resten av avtalsperioden utgör inte lika stora kostnader och följaktligen verkar Bankens produkter allt lönsammare med tiden.

Nyför säljning används mycket sällan vid fördelningen av vissa försäljningskostnader. Basen är bra i absoluta tal, men förvränger kostnadsbilden i relativa tal, mer om det under rubriken Andra steget, nedan.

Andra steget: Relativa fördelningsbaser

Alla fördelningsbaser inom Banken, inklusive snittutlåning och antal avtal som nämnts ovan, beräknas relativt med de andra produkterna inom sitt koncept och sin kredittyp. Det vill säga att summan av till exempel antal avtal inom ett koncept utgör 100 % och varje produktgrupp utgör en procentuell andel av konceptet. Då kostnaderna för konceptet fördelas på produktgrupperna, använder man denna relativa procentsats för att beräkna hur stor kostnad varje produkt ska bära.

Problemet här är att produkterna inte är oberoende av varandra. Som illustrerat i tabellen nedan, innebär en ökning i en produkt samtidigt en relativ minskning i de övriga produkterna i konceptet, trots att dessa i absoluta tal är oförändrade. De övriga produkterna får således bära en lägre andel av omkostnaderna, trots att ingen skillnad har skett. Den produkten som har ökat i antal får istället bära en större andel av omkostnaderna, trots att man kan argumentera för att marginalkostnaden minskar då man producerar ett större antal likadana produkter, då de anställda gör aktiviteterna snabbare, på rutin och med mindre eventuellt stöd från specialistfunktioner.

Produkt	Utgångspunkt		Ökning		Skillnad
	Antal avtal	Antal avtal %	Antal avtal	Antal avtal %	
A	350	35,00%	400	38,10%	3,10%
B	400	40,00%	400	38,10%	-1,90%
C	250	25,00%	250	23,81%	-1,19%
Summa	1000	100,00%	1050	100,00%	0,00%

Tabell 2. Då produkt A ökar i antal ökar dess procentandel av kostnaderna medan andelarna för produkt B och C minskar.

Omvänt gäller att en minskning i en produkt leder till att de övriga produkterna i konceptet får en högre procentsats, och därmed en högre andel av kostnaderna, trots att dessa i absoluta tal inte har förändrats.

Produkt	Utgångspunkt		Minskning		Skillnad
	Antal avtal	Antal avtal %	Antal avtal	Antal avtal %	
A	350	35,00%	300	31,58%	-3,42%
B	400	40,00%	400	42,11%	2,11%
C	250	25,00%	250	26,32%	1,32%
Summa	1000	100,00%	950	100,00%	0,00%

Tabell 3. Då produkt A minskar i antal minskar dess procentandel av kostnaderna medan andelarna för produkt B och C ökar.

Detta innebär att produktgrupper som felaktigt verkar olönsamma läggs ned, vilket leder till att de kvarvarande produkterna inom konceptet får en ännu högre andel av kostnaderna och ser i sin tur mindre lönsamma ut. I ett företag som inte förstår och tar hänsyn till dessa implikationer, kommer man i försök att bli mer lönsam, endast skapa större lönsamhetsproblem. Som nämnt ovan bidrar alla produkter som täcker sina egna kostnader och lite till, till att täcka de gemensamma kostnaderna. Att lägga ned en av dessa produkter innebär att företaget får svårare att täcka sina omkostnader såvida man inte kan använda de frigjorda resurserna till något som genererar en högre avkastning.

Antal avtal/snittutlåning: Som fördelningsbas använder sig Banken även av ett vägt snitt mellan antal avtal och snittutlåning. Denna fördelningsbas används främst för att fördela konceptet Vendors kostnader till dess produktgrupper. Vendor har, som tidigare nämnt, en stor variation i sin snittutlåning, varpå Banken ansåg att ingen av ovanstående fördelningsbaser var passande var för sig. Genom att kombinera dem mildrades effekten av att endast använda den ena.

Då bägge fördelningsbaserna medförde felaktiga implikationer på produktkostnaden, kan inte heller en kombination vara korrekt. Dessutom innebär det faktum att båda är relativa att man kombinerar två oförutsägbara rörelsemönster i andel kostnader och produktkostnaden blir ännu svårare att härleda till produkten på ett logiskt sätt. Vi ifrågasätter även hur viktningen mellan snittutlåning och antal avtal har tagits fram, då den verkar godtycklig.

Produktgrupper

På grund av begränsningar inom IT-systemen har Banken valt att gruppera liknande produkter i produktgrupper och endast fördela ned kostnaderna till gruppen. Vid en första anblick verkar produktgrupperna bestå av heterogena

produkter som inte är jämförbara enligt ABC. Vi anser dock inte att grupperingen är fel då de omfattar homogena produkter, såsom till exempel avbetalning bil. Skillnaden mellan de produkter som inkluderas i gruppen ligger i graden av risk och således i de krav som ställs på säkerhet och ränta. Dessa skillnader uppstår emellertid på produktnivå och kostnaderna för att fastställa dessa ska därför inte fördelas ner till produkt. Bortser man från skillnaderna i risk är produkterna i en produktgrupp identiska då aktiviteterna är desamma och tar lika lång tid.

Vi anser vidare att produktgrupperna inte ska brytas upp till enskilda produkttyper, då det skulle resultera i en mycket mer komplicerad kalkyl. Datar och Gupta menar att för många detaljer medför ökade mätfel, som i sin tur kan motverka den positiva effekten av en noggrannare kalkyl.

Analysmöjligheter och implikationer

Till följd av att man i Banken fördelar alla kostnader, kan man i dagsläget inte analysera dess ingående komponenter (exempelvis försäljningskostnader), deras storlek och var det finns potential att öka lönsamheten. Då Banken fördelar kostnader i olika steg, anser vi att det är otydligt för Bankens anställda hur stora overheadkostnaderna i själva verket är. Som exempel kan nämnas att man endast tog hänsyn till stabernas kostnad då vi frågade om andel overhead, utan att tänka på lokalkostnader, som fördelas i ett tidigare steg, samt kostnader för marknadsföring och eventuell överkapacitet som inkluderas i produktions- eller försäljningskostnaderna.

Analysen försvåras ytterligare av att beräkningarna i ett par fall är baserade på grova antaganden om systemutnyttjande samt hur tidskrävande produkten är för ledningen. Det är till exempel vanligt att man antar att ledningen lägger ned lika mycket tid på varje koncept.

Implikationer av detta kalkylsystem

Detta leder till flera implikationer som kan ha negativ effekt på Banken. Till att börja med blir produktkostnaderna missvisande då vanliga standardprodukter får bära en alltför stor andel av omkostnaderna och komplicerade produkter får bära en alltför låg andel. Detta beror på att man inte härleder vilken process och produkt som ger upphov till kostnaderna.

Felfördelningen leder till att en lönsam produkt lättare riskerar att se ut att vara olönsam och kan därför läggas ned. Det har till och med hänt i Banken att man nästan lagt ner en produkt som verkat olönsam, istället har man sett såg man över beräkningarna och insett att den inte alls var olönsam. I dagsläget går denna produkt allt bättre. Detta är enligt Cooper ett tecken på att kalkylsystemet bör bytas ut.

En produkt ska inte läggas ned om den täcker de kostnader som kan härledas till den. Om den dessutom går med vinst hjälper den till att täcka en del av Bankens overheadkostnader. En minskning av produktutbudet innebär således att Banken på sikt får problem med lönsamheten om de inte skär ner på administrativ personal och lokal motsvarande nedläggningen. Alla produkter kan inte ha samma vinstmarginal och kan därmed inte täcka en lika stor andel av overheadkostnaderna. Detta gäller speciellt på konkurrensutsatta marknader som den Banken verkar på, där priserna sätts av marknaden.

Därför anser vi att Banken måste analysera såväl produkternas verkliga kostnader som priser på marknaden för att se vilka produkter som kan täcka en större andel av overheadkostnaderna så att Banken som helhet kan öka eller bibehålla en god lönsamhet.

En andra implikation av Bankens nuvarande kalkylsystem är att man i dagsläget inte har incitament att göra rätt besparingar, då det inte är tydligt var dessa besparingar kan göras, och då produkter får bära kostnader som produktcheferna inte kan påverka. Detta blir däremot tydligt när man vet exakt vad kostnaderna består av och vad som driver dessa kostnader.

Ovanstående analys visar att Bankens nuvarande kalkylsystem såväl förvränger produktkostnaderna som ger felaktiga incitament inom organisationen. Av den anledningen förkastar vi vår nollhypotes att Bankens kalkylsystem är ändamålsenligt uppbyggt och ger korrekta produktkostnader och implikationer. Till följd av detta, har vi utvecklat ett alternativt sätt för Banken att kalkylera sina produktkostnader där den nya produktkostnaden utgör bättre beslutsunderlag för ledningen. Vårt förslag presenteras i nästa kapitel.

6. Förslag

I detta stycke kommer vi att föreslå ett alternativt sätt för Banken att fördela sina kostnader. Förslaget baseras på ABC-teorin, men kommer att anpassas till de implikationer och krav som uppstår av att Banken är ett serviceföretag.

Det är mycket viktigt för Banken att man har korrekta produktkostnader som beslutsunderlag, då dessa ligger till grund för vilka produkter och tjänster Banken ska erbjuda. Som tidigare visat, förvränger Bankens nuvarande fullkostnadssystem produktkostnaden på ett flertal sätt, bland annat genom att de fördelar alla overheadkostnader, som i Banken utgör en väsentlig andel av totala kostnaden. Vokurka och Lummus menar att då overheadkostnaderna utgör mer än 15 % av den totala kostnaden, medför användandet av traditionell kalkylering stora kostnadsförvrängningar. Även Björnenak har visat att företag tjänar på att införa ett ABC-system, då de har stora indirekta kostnader samt ett stort antal produkter. Av dessa skäl har vi tagit fram nedanstående förslag som främst baseras på ABC-kalkylering.

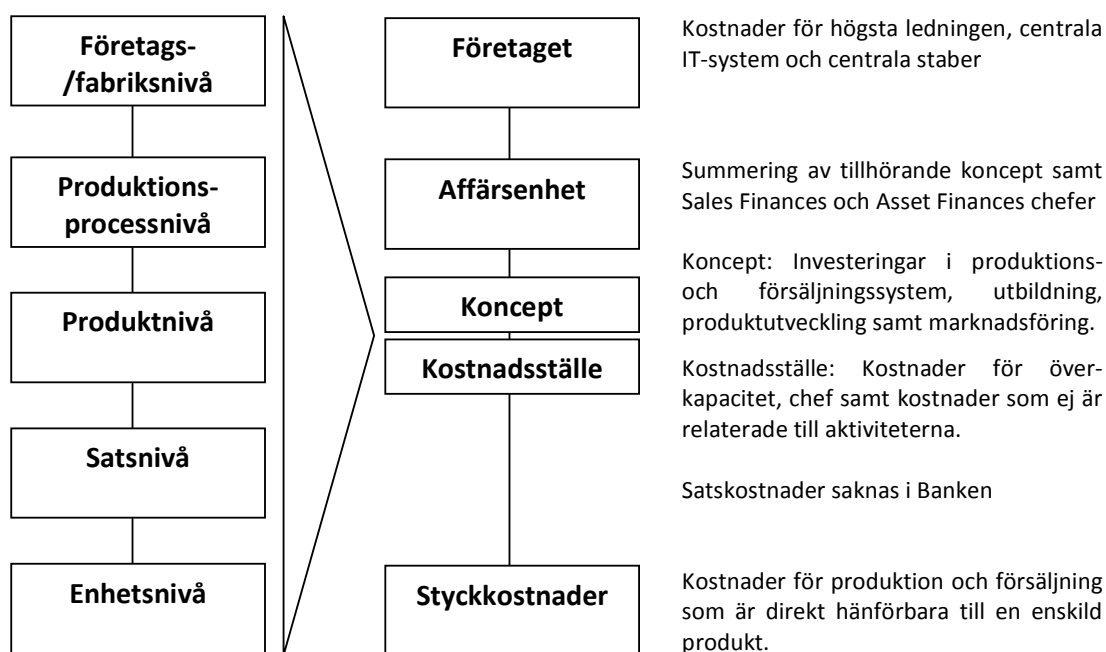
Vårt förslag kommer att innehålla följande:

- Klassificering av kostnader enligt en anpassad Cooper och Kaplan-modell. Klassificeringen medför att samtliga kostnader inte belastas produkten, utan att vissa kostnader fördelas till organisatoriska nivåer inom Banken.
- En anpassad ABC-kalkyl där enhetskostnaderna allokeras till produkter med hjälp av aktiviteter och kostnadsdrivare.
- Ett tidmätningssystem där tiden för varje aktivitet tas fram i absoluta tal. Tiden kommer att mätas istället för att uppskattas och målet är att se hur lång tid aktiviteten tar att genomföra, snarare än att fördela de anställdas totala arbetstid.
- Diskonterings- respektive periodiseringsmodeller som används för att utvärdera om en produkt tillhandahållas i framtiden samt för att följa en produkts lönsamhet över tid.
- En metod för beräkning av eventuell överkapacitet.

Klassificera kostnader

I ett första steg av vårt förslag anser vi att Banken bör klassificera sina kostnader för att tydliggöra vilka kostnader som ska härledas till enskilda produkter eller till olika nivåer. Utgångspunkten för klassificeringen av kostnaderna ligger i Kaplan och Coopers modell, men då alla företag har olika villkor och organisationsstruktur har vår modell anpassats till Bankens förhållanden. Följaktligen saknar vår modell satskostnader men har istället två produktnivåer.

Kostnader som ingår i satsnivån i industriföretag uppkommer till följd av främst maskinomställningar. I serviceföretag däremot, anser vi, att sådana kostnader inte finns utan kan snarast motsvaras av den tid det tar för en människa att byta tankebanan, eller öppna nya program. Dessa kostnader anser vi är marginella och omöjliga att mäta på ett objektivet och standardiserat sätt, dessutom varierar de med graden av överkapacitet. Exempelvis arbetar man mer effektivt vid full belastning och därmed tar det inte heller lika lång tid att ställa om mellan arbetsuppgifterna.



Figur 7. Indelning av Bankens kostnader i såväl organisatoriska nivåer som i stycknivå.

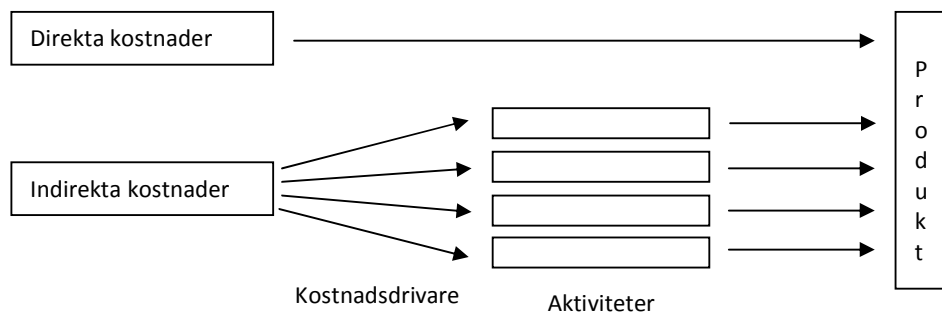
Slutsatsen blir således att endast kostnaderna som återfinns på stycknivån ska belasta produkten, medan de övriga får anses vara en form av omkostnad.

Därmed ska inte heller kostnader som uppstår på grund av minskad efterfråga eller överkapacitet belasta produkterna utan ses som en möjlighet att effektivisera produktionen.

För att man ska kunna utvärdera både kostnaderna och lönsamheten på de olika nivåerna i företaget är det dock viktigt att kostnaderna kan fördelas ned till rätt organisatorisk nivå; företag, affärsenhet, koncept eller kostnadsställe. Vi anser att en sådan uppdelning ger en bättre grund för beslutsfattande och styrning i Banken. Detta då kostnaderna tydligt allokeras till den nivå och den chef som bär ansvaret för resultatet och som har möjlighet att påverka dem och lönsamheten.

Styckkostnader

Styckkostnader består av direkta kostnader, såsom direkt material och direkt arbetskraft, samt av de omkostnader som på ett logiskt sätt kan hänföras till produkten.



Figur 8. Både direkta och indirekta kostnader hänförs till en produkt. De indirekta kostnaderna fördelas med hjälp av kostnadsdrivare och aktiviteter. (Källa Ax, Johansson och Kullén s. 230)

Direkta kostnader på stycknivå

De direkta kostnaderna inom Banken avser direkt material såsom kontorsmateriel samt direkt lön inklusive obligatoriska personalkostnader såsom arbetsgivaravgift, pension och sociala avgifter. Dessa fördelas direkt till produkten baserat på hur lång tid aktiviteterna tar.

Omkostnader på enhetsnivå

Som motiverat ovan, kommer vårt förslag att utgå från ABC-teorin, då Banken har en stor del overheadkostnader. Enligt ABC-teorin ska omkostnaderna fördelas i tre steg:

1. Identifiera Bankens resursförbrukande aktiviteter och processer.
2. Fastställ kostnadsdrivare samt hur stor kostnaden är för att genomföra varje aktivitet och process.
3. Fastställ i vilken utsträckning en enhet av produkten använder aktiviteterna och processerna för att beräkna totala omkostnaderna som är hänförliga till den enskilda produkten.

I Banken har vi identifierat aktiviteterna försäljning/rådgivning, upprättande av avtal, registrering av avtal, skicka avtal till kund, registrera transaktion, kundtjänst, fakturering och fortlöpande handläggning. Även om många av aktiviteterna är generella för samtliga produkter, skiljer sig tiden för genomförandet åt från produkt till produkt.

Kostnaden för alla ovanstående aktiviteter bestäms av hur lång tid aktiviteten tar att utföra. Vi anser att nedlagd tid är lämplig som kostnadsdrivare, då tiden tydligt visar orsak-verkansambandet mellan aktiviteten och kostnaden för produkten. Dessutom passar en tidsbaserad kostnadsdrivare bra då samtliga produkter utnyttjar aktiviteterna i olika grad, varvid en transaktionsbaserad kostnadsdrivare inte är att rekommendera. För ett fåtal försäljningsaktiviteter, såsom försäljningen av kapitalintensiva produkter inom Financial Engineering, är intensitetsbaserade kostnadsdrivare lämpligare, då såväl tiden som säljarnas kompensation varierar kraftigt.

I beräkningen av själva aktivitetskostnaden identifierar man först de kostnader man har på varje försäljnings-, produktions-, samt supportkostnadsställe för att kunna genomföra aktiviteterna. Det vill säga kostnader såsom lokalkostnader baserat på utnyttjat m², datorer, el etcetera. Endast de kostnader som kan motiveras ha en tydlig koppling till genomförandet av aktiviteten ska med. Kostnader för exempelvis chefen, som jobbar med administration och uppföljning samt fika ska inte räknas med. Kostnader från andra kostnadsställen, såsom centrala enheter och marknadsföring ska inte heller räknas med i detta skede.

Därefter beräknas den praktiska kapaciteten aktiviteter man kan genomföra på varje kostnadsställe, genom att dra bort tid för exempelvis möten och raster från den teoretiska maxkapaciteten.

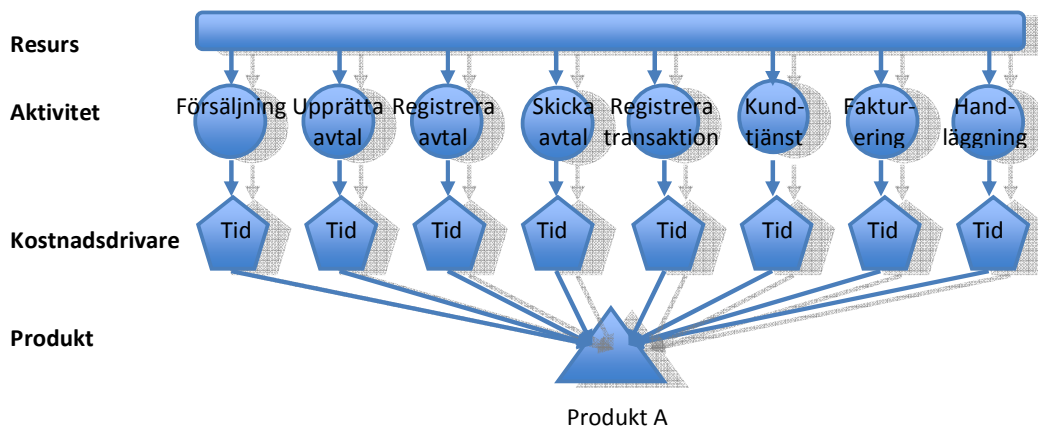
I beräkningen utgår man från att ett fullt utnyttjande av den praktiska volymen kommer att täcka alla de kostnader som uppstått för att man ska kunna genomföra aktiviteterna. Genom att beräkna kostnaden per minuts aktivitet, samt antalet minuter aktiviteterna tar för olika produktgrupper, kan man lätt beräkna kostnaden per aktivitet för varje produktgrupp.

$$\frac{\text{Total kostnadsmassa hänförlig till aktiviteter}}{\text{Total praktisk kapacitet (min)}} = \text{Kostnad/ min aktivitet}$$

$$\text{Kostnad /min aktivitet} * \text{Tid för aktivitet} = \text{Aktivitetskostnad}$$

Om inte hela den praktiska volymen utnyttjas, det vill säga om kostnadsstället har överkapacitet, ska kostnaden för denna inte föras vidare till produkten utan stanna kvar på respektive kostnadsställe där den uppstår, se nästa kostnadsnivå.

Slutligen ska Banken fastställa i vilken grad produkterna, eller rättare sagt produktgrupperna då de ingående produkterna har homogena aktiviteter och processer, använder ovanstående aktiviteter, för att en produktkostnad ska kunna beräknas. Detta kan göras genom skapandet av en processkarta för varje enskild produktgrupp. Konkret innebär detta att kalkylsystemet inte ska vara uppbyggt på kostnadsställen utan per produktgrupp. Vid uppbyggnaden av processkartan måste Banken mäta hur lång tid varje aktivitet tar för varje produktgrupp.



Figur 9. Processkarta för produkt A

Tidsmätning

I dagsläget används grova tidsuppskattningar i kalkylsystemet vilket medför att produktkostnaderna blir förvrängda. I vårt förslag ska tiden som aktiviteten tar inte uppskattas, utan mätas i absoluta tal. Detta innebär att man inte jämför hur mycket tid en produkt tar i förhållande till någon annan, såsom man gör idag, utan att man mäter hur lång tid det tar att genomföra en aktivitet. Vi föreslår alltså att Banken implementerar ett absolut tidmätningssystem istället för ett relativt.

Idealt vore om Banken implementerar ett nytt IT-baserat tidrapporterings-system som kontinuerligt kan mäta hur lång tid personalen lägger ner på respektive aktivitet och produkt och därmed får de både exakta, korrekta och uppdaterade mått. Banken har dock framhåvt att detta inte är tekniskt möjligt då det skulle innebära stora kostnader och integritetsproblem. Därför föreslår vi att tidsmätning ska göras minst en gång per år, för att få uppdaterade siffror, men även vid:

- Effektiviseringar och omorganisationer då processen eller tidsåtgången förändras.
- Konjunkturförändringar, då olika produkter säljer olika bra och därmed förändras försäljningstiden och -kostnaden.
- Större ändringar i produktmixen. När en produkt blir vanligare blir hanteringen av den effektivare på grund av lärande.

Anställda bör mäta hur lång tid det tar att utföra en aktivitet en gång varje dag under en månads tid. På så vis tar tidskomponenten hänsyn till eventuella variationer i arbetsbörda och tidsmätningen behöver inte heller bli ett större moment i arbetsdagen. Samtidigt undviker man integritetsproblem då mätningen inte går ut på att fördela de anställdas totala arbetstid.

Vi vill ytterligare poängtera vikten av att *mäta* hur lång tid man lägger ner på de olika aktiviteterna istället för att uppskatta den då ett ekonomisystem aldrig kan bli bättre än komponenterna som det bygger på.

Uppföljning av styckkostnader

Enligt Sapp et. al. försvåras kalkylering av produktkostnader i banker av att produkterna har olika lång livstid och av att intäkter och kostnader uppstår i olika perioder. Vi anser således att Banken bör matcha sina intäkter och kostnader för att underlätta beslut om produkters lönsamhet samt kunna följa de över tiden. Därför föreslår vi att de dels beräknar ett Net Present Value (NPV) för varje enskild produkt samt periodiserar sina kostnader.

NPV, täckningsbidrag och marginaler

Att diskontera kostnader och intäkter så att de matchar tillåter Banken att bedöma om produkten är lönsam och om man bör ha kvar den i sitt produktsortiment, eller om man bör omfördela sina resurser mellan produkterna. Vid beräkningen måste Banken naturligtvis även ta hänsyn till att det är sannolikt att vissa lån förtidslöses och att vissa kontrakt inte fullföljs.

$$\text{NPV} = \text{Diskonterade intäkter} - \text{diskonterade kostnader}$$

Intäkter	Period 1	Period 2	Period 3	Period 4				
$PV = IO$	$+$	$\frac{I(1-P)}{1+r}$	$+$	$\frac{I(1-P)}{(1+r)^2}$	$+$	$\frac{I(1-P)}{(1+r)^3}$	$+$	$\frac{I(1-P)}{(1+r)^4}$

Kostnader	Period 1	Period 2	Period 3	Period 4				
$PV = KO$	$+$	$\frac{K(1-P)}{1+r}$	$+$	$\frac{K(1-P)}{(1+r)^2}$	$+$	$\frac{K(1-P)}{(1+r)^3}$	$+$	$\frac{K(1-P)}{(1+r)^4}$

KO= Initial kostnad för att tillhandahålla tjänsten/produkten IO = Initial intäkt såsom uppläggningsavgift K = Kostnad för handläggning I = Intäkt för bland annat räntor P = sannolikheten att avtalet bryts i förväg r = diskonteringsräntan

Figur 10. Figurerna ovan visar hur en produkts kostnad diskonteras. (Källa Brealey et.al.)

Då NPV överstiger noll innebär det att produkten ger ett positivt täckningsbidrag och att produkten hjälper till att täcka bankens samkostnader. För att undvika otillräcklig täckning av samkostnaderna kan Bankens ledning tillsammans med produktcheferna sätta riktmärken för produkternas minsta marginal. Då Banken verkar på en konkurrensutsatt marknad kan de inte själva sätta sina

produktpriser, utan måste anpassa sig till rådande marknadsförhållanden, vilket innebär att marginalerna kommer att skilja sig åt mellan olika produkter. På vilken nivå Banken sätter riktmärket beror på hur konkurrensutsatt produkten är och på om produkten är strategiskt viktig för deras produktportfölj. Alternativt kan Banken ha en gräns för minsta utlåningsbelopp där en produkt ger ett negativt NPV.

Skulle man välja att lägga ned en produkt som har ett positivt bidrag till täckningen av samkostnaderna ökar belastningen på de övriga produkterna. Följaktligen är täckningen av samkostnaderna något Banken bör betänka vid en planerad nedläggning av en produkt eller då man planerar att omfördela resurser mellan sina produkter. Att omfördela sina resurser till en produkt som bidrar mycket till samkostnaderna är ofta att föredra.

Periodisering

För att Bankens produktchefer ska kunna följa sina produkters lönsamhet över tiden kan de som ett komplement till NPV-beräkningen även periodisera sina styckkostnader. Då man med en relativt stor säkerhet vet hur intäkterna kommer att fördelas över framtida perioder kan man även matcha kostnaderna till dessa perioder. Då kostnaderna ofta är större i början av en produkts livstid innebär det att kostnaderna kommer att flyttas fram i tiden. Produktcheferna kommer då att ha jämförbara siffror att utgå från då de ska utvärdera produkten.

Detta kommer att ge bättre styrsignaler då man undviker att en produkt ser olönsam ut när försäljningen är hög och man följaktligen har höga kostnader och vice versa. Att periodisera kostnaderna är något som Banken redan strävar efter genom användandet av snittutlåning som fördelningsbas och man anser att motsvarande fördelning är nödvändig i utvärderingssyfte.

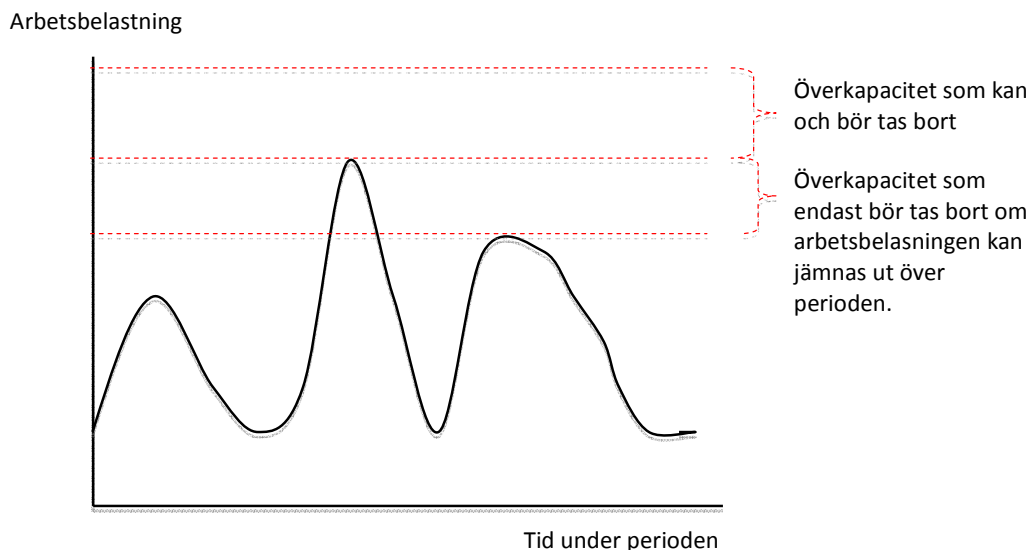
Kostnadsställen

På kostnadsställenivå samlas kostnader i två steg, som av uppföljnings- och incitamentsskäl bör redovisas separat. Först samlas de aktivitetskostnader som utfördes på kostnadsstället under perioden, exempelvis förs försäljningsaktiviteter till ett försäljningskostnadsställe.

Därefter samlas de kostnader som kvarstår då produktgrupperna har blivit belastade för de resurser de har utnyttjat i sin försäljning och produktion. Kvar blir således kostnader som inte kan hänföras direkt till genomförandet av aktiviteter, kostnader för eventuell systemutveckling av kostnadsställespecifika system samt kostnader för eventuell överkapacitet. Överkapacitet ska belasta kostnadsstället eftersom det är där beslutet att ha denna kapacitet togs och då det är på denna nivå man kan påverka denna kostnad.

Överkapacitet på kostnadsställesnivå

Som tidigare nämnt, innebär överkapacitet att den praktiska volymen inte har utnyttjats till fullo. Genom att varje kostnadsställe bär kostnaden för sin överkapacitet, blir incitamentet att anpassa kapaciteten efter behovet. Detta incitament är önskvärt, men vid minskning av kapaciteten bör kostnadsställes ansvarige även beakta att arbetsbelastningen kan se väldigt olika ut över tiden. Även om inte all kapacitet utnyttjas konstant, kan man ha rätt kapacitet för att genomföra arbetet då arbetsbelastningen är som högst. Det är i en sådan situation inte önskvärt att minska kapaciteten såvida man inte samtidigt lyckas omfördela och jämna ut arbetsbördan under periodens gång och på så vis fånga den överkapacitet som finns.



Figur 11. Arbetsbelastningen varierar över tiden. Bilden visar att överkapacitet kan rationaliseras bort både genom att minska på befintliga resurser och genom att arbetet omfördelas över perioden.

Koncept

Konceptnivån är den lägsta organisatoriska nivån där Banken mäter sitt resultat. Även på konceptnivå sker kostnadsberäkningen i två separata steg. Först beräknas de totala styckkostnaderna för de produktgrupper som ingår i varje koncept samt kostnader från underliggande kostnadsställen som inte har kunnat härledas till en viss aktivitet, exklusive överkapacitet. Därefter lägger man till kostnader som bör belasta konceptnivån. Sådana kostnader är exempelvis marknadsföring av produkterna eller konceptet, utbildning av anställda som ska jobba med produkterna inom respektive koncept, utveckling av system som kommer att användas för dessa produkter samt kostnader för konceptcheferna och deras kostnadsställen. I de fall det är tydligt att en viss produkt utnyttjar en stor andel av en central kostnad, exempelvis juridisk rådgivning eller hjälp med avtal, ska även denna kostnad belasta konceptet i vilket produkten ingår.

Affärsområden

Sedan 2007 mäter Banken även resultat på affärsområdena Sales Finance och Asset Finance. För att få fram resultatet för de båda resultatenheterna kan Banken, om man använder sig av vårt förslag, summera kostnaderna som har uppkommit på de tillhörande koncepten med eventuella chefer och jämföra kostnaderna med inkomsterna.

Centrala omkostnader

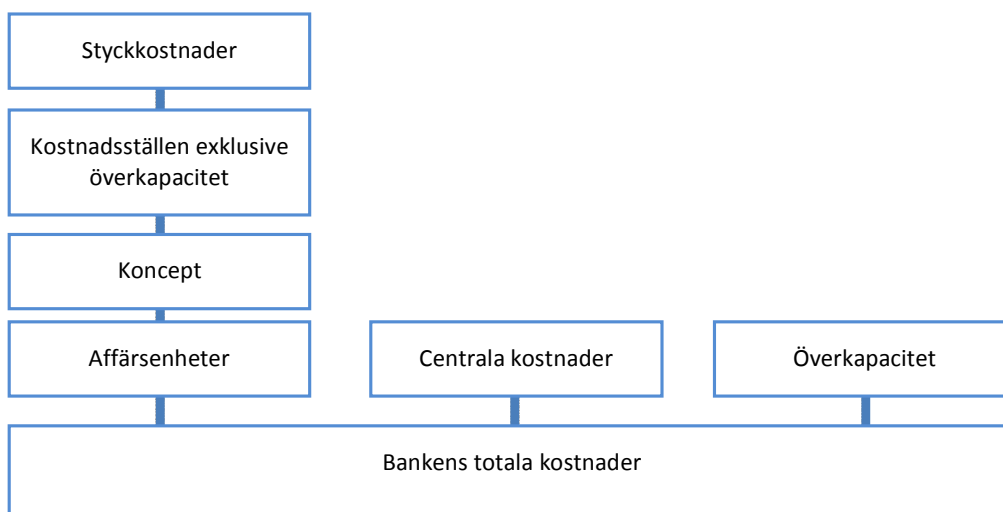
De centrala kostnaderna avser ekonomi-, HR-, kredit- och juridikavdelningarna samt den centrala ledningen i Banken. De här kostnaderna ska inte fördelas till produkterna, varken på styck-, koncept- eller affärsenhetsnivå då de varken kan härledas till en enskild produkt eller produkttyp.

I praktiken väljer företag ofta att fördela de centrala kostnaderna till organisatoriska enheter utan att för den skull belasta produkterna. Detta kan vara motiverat enligt Zimmermann för att undvika agentproblem och överdrivet utnyttjande av gemensamma resurser. Trots detta anser vi att de centrala kostnaderna bör stanna på en central nivå, då det inte finns möjlighet att fördela de centrala kostnaderna på ett rättvist sätt utan för stora uppskattningar.

Dessutom har avdelningscheferna inte möjlighet att påverka storleken på de centrala kostnaderna, varpå de inte ska belastas med den.

Företagets totala kostnader

Sammanfattningsvis ska den totala kostnadsmassan beräknas genom att man summerar affärsenhetsnivån, centrala kostnader samt överkapaciteten på kostnadsställena. Inom affärsenhetsnivån ingår då produkternas styckkostnader, kostnaderna för produktchefer på olika nivåer, samt investeringar i marknadsföring, utbildning, produktrelaterade system etcetera. Figur 12 illustrerar detta.



Figur 12. För att få fram Bankens totala kostnader ska affärsenheter, centrala kostnader och kostnadsställets kostnader summeras ihop.

Fördelar och nackdelar med att implementera vårt förslag hos Banken

Vi anser att implementeringen av ett system som beskrivet ovan, medför flera fördelar avseende beslutsunderlagets kvalitet samt ökade incitament till förbättringar. Nedan följer såväl de fördelar som nackdelar vi ser med vårt förslag till Banken.

Fördelar:

- Man kan separera produktions- och försäljningskostnader från varandra, då aktiviteterna lätt kan kategoriseras in i respektive grupp.

- Man får bättre underlag för att bedöma en produkts lönsamhet, då priset endast jämförs med de kostnader som produkten ger upphov till. Alla produkter med marginal, ger ett täckningsbidrag till de gemensamma kostnaderna. Att lägga ned dessa produkter, även om de med det gamla kalkylsystemet ansågs vara olönsamma, skulle försvåra för företaget att täcka sina gemensamma kostnader.
- Man får incitament att effektivisera verksamheten och ser tydligt var effektiviseringar kan göras. Detta kan resultera i bättre kapacitetsutnyttjande samt mer effektivt genomförande av alla aktiviteter. Verksamheten kan även förbättras genom att man tar bort onödiga steg i produktionsprocessen.
- En bättre förståelse för de gemensamma kostnaderna och deras storlek.
- Vårt förslag är, med ett fåtal undantag, endast baserat på tidsbaserade kostnadsdrivare. En sådan typ av modifierad ABC-kalkyl är såväl enklare att implementera som att underhålla och uppdatera. Detta är en fördel då Banken, tidigt visade att de inte önskade ha ett för komplicerat kalkylsystem, då det kan medföra många fel. Detta resonemang förs även av Datar och Gupta, varpå vi främst har fokuserat på att åtgärda de stora problemområdena i kalkylsystemet.

Nackdel:

- Trots detta, är en av de stora nackdelarna med ett ABC-baserat kalkylsystem som detta, att det ofta är dyrare att implementera och underhålla. Cooper menar att man ska ställa kostnaden mot nyttan av systemet och då ta hänsyn till hur omgivningen har förändrats sen det nuvarande systemet byggdes. Sen denna uppsats påbörjades, har situationen för banker förändrats och konkurrensen om kunderna har hårdnat väsentligt. Med hänsyn till detta är det möjligt att ett dyrare system är berättigat då Björnenak argumenterar för att en ökning i konkurrens teoretiskt sett ökar behovet av ett mer detaljerat kalkylsystem då marginalkostnaden av att begå misstag ökar. Då införandet av ett nytt kalkylsystem är kostsamt, borde nyttan utvärderas

på förhand och ställas mot implementerings- och underhållningskostnaden.

Bankens kommentarer till förslaget

Vid presentationen av vårt förslag bad vi ekonomichefen och kontrollern att kommentera vårt förslags tillämpbarhet på Banken:

Bankens representanter ansåg att systemet var bra teoretiskt, men att det skulle passa bättre på ett producerande företag. Av den anledningen trodde de att det föreslagna systemet skulle passa bäst för att kostnadsätta de producerande aktiviteterna då de är mer standardiserade och har en tydligare process än försäljningsaktiviteterna.

Flera delar av vårt förslag mottogs väl på Banken, såsom vår tanke på periodisering, då de själva strävat efter samma sak men genom utnyttjandet av snittutlåning som fördelningsbas. De menade däremot att förslaget skulle innebära höga implementationskostnader samt högre kostnader för att hålla systemet levande, då fler personer skulle behöva involveras och IT-systemen byggas ut. I dagsläget kostnadsför man endast ned till kostnadsställesnivå och man skulle behöva föra in fler nivåer på kostnader. På kostnadsställena skulle man i sin tur bli tvungen att förändra bokföringen så att man delar upp kostnaderna på direkta kostnader och omkostnader. De trodde själva att nyttan inte skulle motivera dessa kostnader. Kontrollern ansåg dessutom att det skulle tillkomma fler moment och att risken för fel därmed skulle öka.

Det som verkade vara svårast för ekonomichefen och kontrollern att ta till sig var att endast vissa kostnader ska belasta kostnaden per enhet. När vi motiverade detta med att det inte är rimligt att produktkostnader ska fluktuera över säsonger och med investeringar, menade de att överkapaciteten och overheadkostnaden istället kommer att fluktuera vilket kommer att medföra fler förklaringsposter och leda till svåra situationer vid hantering av överkapacitet. De tyckte även att det skulle bli svårt att bedöma vilka personalrelaterade kostnader som ska hänföras till stycknivå. Som exempel kom semesterersättning och bonus på tal.

Vidare undrade de på Banken om användandet av relativa fördelningsbaser verkligen var fel. De menade att styckkostnaden för en produkt, beräknad med dagens system, borde vara oförändrad då den procentuella fördelningen förändras, eftersom minskningen/ökningen även medför att det totala antalet avtal eller snittutlåning ändras.***

Slutligen har det i en intervju men Produktchef 2 framkommit att det bästa med det nuvarande kalkylsystemet är det stöd systemet har inom organisationen, då man samarbetade vid dess uppbyggnad. Kommentaren leder oss till att tro att vårt förslag och andra externt uppbyggda kalkylsystem inte appliceras, i samma utsträckning som teorin förespråkar, då systemet inte har en grundlig förankring i organisationen. Detta torde i synnerhet gälla om den bakomliggande teorin skiljer sig starkt från den tidigare använda metoden. En ökad acceptans för ett nytt system bör sålunda kunna åstadkommas genom ökad kunskap om den bakomliggande logiken och teorin som lett fram till förändringen. Vi anser att denna slutsats är tillämpbar i många organisationer där ABC-system inte har ersatt interna kalkylsystem, deras brister till trots.

*** Vi utvecklade vårt exempel från sid. 36-37 så att även styckkostnaderna visas, inte bara den procentuella fördelningen, och testade hur de påverkades av en minskning eller ökning i relativ fördelning. Vi fann att även styckkostnaden varierade till följd av förändringar i en annan produkt och att vårt resonemang således håller.

Då Banken fördelar hundra procent av sina kostnader och den totala kostnaden inte ökar på kort sikt vid en ökad försäljning fann vi att samtliga produkters styckpris påverkades av att en produkt såldes i en större eller mindre utsträckning.

7. Sammanfattning

Vi har med utgångspunkt i vår frågeställning och hypotes utvärderat Bankens interna system för produktkalkylering. Frågeställningen är *"Hur påverkar Bankens kalkylsystem produktkostnaderna och hur kan kalkylsystemet eventuellt förbättras?"* och hypotesen är att Bankens kalkylsystem är ändamålsenligt uppbyggt och ger korrekta produktkostnader och styrsignaler.

Fallstudien har visat att hypotesen bör förkastas, då Bankens kalkylsystem förvränger produktkostnaden främst genom att det:

- Fördelar alla kostnader ned till produktnivå
- Bryter mot ABC teorins grundantaganden om orsak-verkansamband, homogenitet samt proportionalitet
- Baseras på relativ fördelning av samtliga fördelningsnycklar och tid
- Baseras på historiska värden och ger därför fel beslutsunderlag för framtiden och aktuella åtaganden

Vi har därför utarbetat ett eget förslag till Banken. Eftersom de har en betydande andel overheadkostnader, baseras kalkylsystemet till stor del på ABC-teorin, men hänsyn har tagits till Bankens speciella förutsättningar avseende kostnadsstruktur och livslängd på produkterna. Förslaget presenterar en:

- Klassificering av kostnader som medför att samtliga kostnader inte belastas produkten, utan vissa kostnader kommer att fördelas till organisatoriska nivåer inom Banken.
- En anpassad ABC-kalkyl där enhetskostnaderna allokeras till produkter med hjälp av aktiviteter och kostnadsdrivare.
- Ett tidmätningssystem där tiden för varje aktivitet tas fram i absoluta tal.
- Diskonterings- respektive periodiseringsmodeller som används för att utvärdera om en produkt tillhandahållas i framtiden samt för att följa en produkts lönsamhet över tid.
- En metod för beräkning av eventuell överkapacitet.

Vi anser att Banken, med hjälp av detta förslag, kommer att ha incitament att effektivisera verksamheten på flera sätt, då systemet identifierar eventuell överkapacitet och tydliggör var i processen kostnaderna uppstår. Dessutom anser vi att det föreslagna kalkylsystemet kommer att öka förståelsen för produkternas kostnadsstruktur och för att produkterna inte kan bära lika stora andelar overheadkostnader då de är olika konkurrensutsatta. Därmed minskas risken för att lönsamma produkter läggs ned och Banken får svårare att täcka sin totala kostnadsmassa.

Bankens representanter ansåg att förslaget verkade logiskt, men tidskrävande och ansåg att kostnaden skulle överstiga nyttan av mer precisa produktkostnader. Vi argumenterar för att Banken, då de nu befinner sig i en situation med ökad konkurrens, vinner på att införa ett dyrare men noggrannare system, då marginalkostnaden för att begå misstag har ökat.

8. Källor

Litteratur

Ask, Urban; Ax, Christian. 1995: *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*. Lund: Studentlitteratur

Ask, Urban; Ax, Christian; Jönsson, Sten. 1994: *Cost management in Sweden: from modern to post-modern*. Göteborg: GRI

Ax, Christian; Johansson, Christer; Kulvén, Håkan. 2005: *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber

Bergstrand, Jan. 1997: *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur

Bjørnenak, Trond. 1994: *Aktivitetsbasert kalkulasjon- Teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon*. Bergen: Fagbokforlage

Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.; Allen, Franklin. 2006: *Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill 8th ed.

Cooper, Robin; Kaplan, Robert S. 1999: *The Design of Cost Management Systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Cooper, Robin. 1987: "You Need a New Cost System When...", Harvard Business Review, January-February 1987.

Datar, Srikant; Gupta, Mahendra. 1994: "Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing", The Accounting Review, Vol. 69, No. 4 (Oct., 1994) s. 567-591

Johnson, H. Thomas; Kaplan, Robert S. 1987: "The Rise and Fall of Management Accounting." Management Accounting, Vol. 68, No. 7 (Jan., 1987) s. 22-30

Roth, Harold P. ; Borthick, A. Faye. 1991: "Are you distorting costs by violating ABC assumptions?" Management Accounting, Vol. 73, No. 5 s. 39-42

Ryan, Bob; Scapens, Robert W.; Theobald, Michael. 2002: *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. Mitcham, Surrey: Thomson Learning

Sapp, Richard W; Crawford, David M; Rebeschke, Steven A. 2005: "Activity-Based Information for Financial Institutions", Journal of Performance Management, May 1st 2005.

Vokurka, Robert J; Lummus, Rhonda R. 2001: "At What Overhead Level Does Activity-based Costing Pay off?", Production and Inventory Management Journal; First Quarter, 2001; 42, 1.

Witherite, Jeffrey; Kim, Il-Woon. 2006: "Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry", Bank accounting & Finance, April-May 2006 s. 29-34

Zimmermann, Jerold L. 1979: "1978 Competitive Manuscript Award: The Costs and Benefits of Cost Allocation", The Accounting Review, Vol. 54, No. 3. (Jul., 1979) s. 504-521

Intervjuer

Ekonomichef	2007-11-23
	2007-11-27
	2007-11-29
	2007-12-05
	2008-09-18
	2008-10-29
Administrativ chef	2007-11-23
Controller	2007-12-05
	2008-10-29
Produktchef 1	2008-09-27
Produktchef 2	2008-09-27

9. Bilagor

Bilaga 1

Synonymer

Fördelningsbas: Fördelningsnyckel, påläggsbas, kostnadsdrivare

Omkostnader: indirekta kostnader, overheadkostnader

Traditionell kalkylering: påläggskalkylering

Definitioner (hämtade från Bergstrand och Ax, Johansson, Kullvén)

ABC: ABC-kalkylering, aktivitetsbaserad kalkylering, kommer från Activity-Based Costing.

Aktivitet: Ett företags verksamhet består av flera aktiviteter, exempelvis försäljning eller lastning av en vara.

Bidrag: Skillnaden mellan pris och särkostnad.

Direkt kostnad: En direkt kostnad behöver inte fördelas med hjälp av en fördelningsnyckel utan kan tas direkt från bokföringen och föras till produkten eller kalkylobjektet.

Kostnadsdrivare: Fördelningsbas inom ABC-kalkylering

Kostnadspooler: En grupp aktiviteter som slagits samman för att förenkla kostnadsfördelningen. Skulle även kunna kallas aktivitetskategorier.

Kostnadspooler ska enligt ABC-teorin innehålla homogena aktiviteter som kan fördelas med hjälp av samma kostnadsdrivare.

Kostnadsställe: En organisatorisk enhet inom ett företag som förbrukar resurser.

Omkostnad: En kostnad som måste fördelas med hjälp av en fördelningsnyckel för att föras till produkterna.

Påläggskalkyl: En kalkyl där kostnaderna fördelas till produkterna på basis av hur stora de direkta kostnaderna är.

Resultatställe: En avdelning inom ett företag som har både intäkter och kostnader och som utvärderas på sitt resultat.

Samkostnad: Kostnader som inte är särkostnader.

Satskostnad: Kostnader för att tillverka en ytterligare sats av någonting. Finns i producerande företag och motsvaras ofta av maskinomställning.

Styckkostnad: Kostnaden för att producera en enskild produkt eller tjänst. Styckkostnaden består både av direkta kostnader och omkostnader.

Särkostnad: Kostnader som är logiskt beroende av ett beslut eller en produkt.

Bankens organisationsschema med kostnadstyp

Bilaga 2

