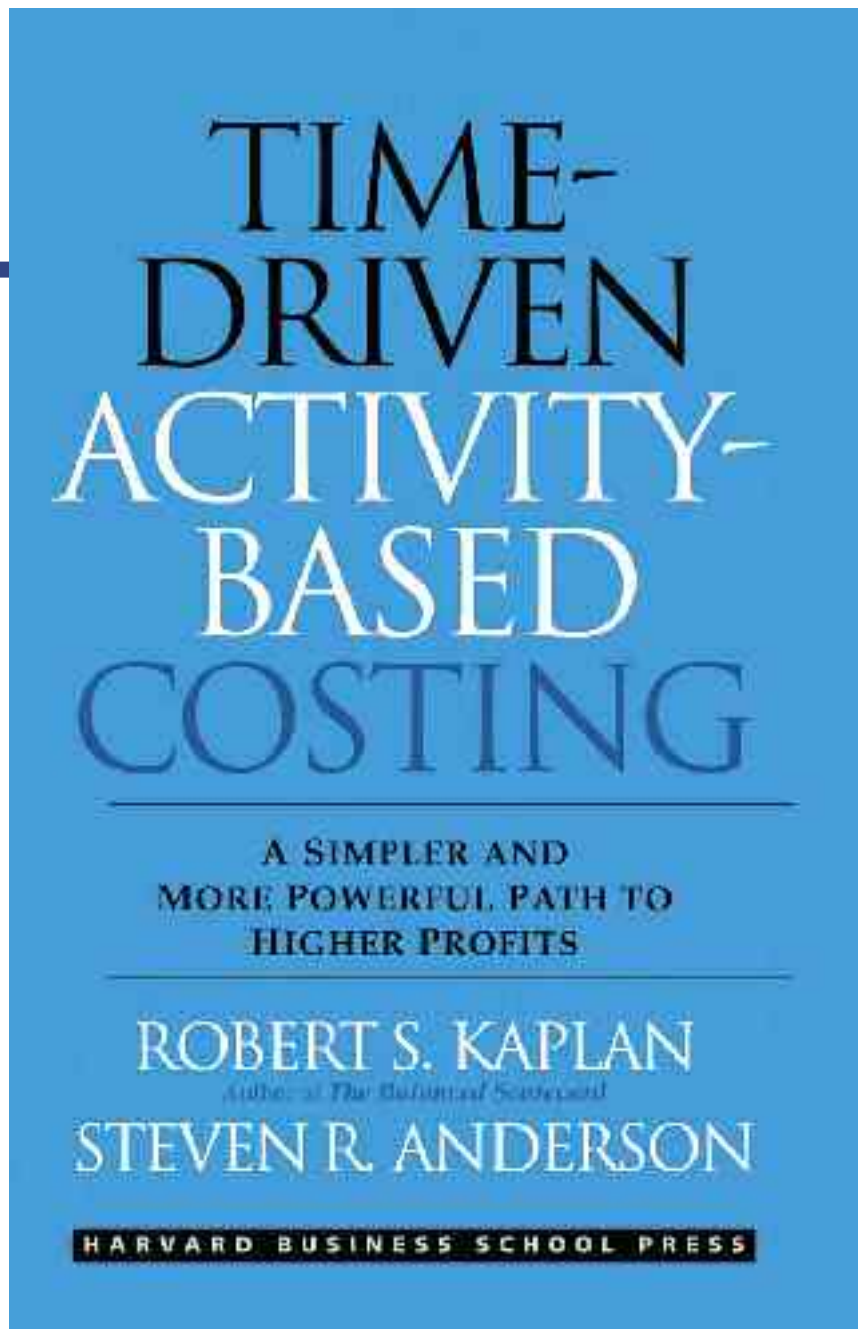


Mere simpel og effektiv ABC



»Time-driven Activity-based Costing« bør være obligatorisk læsning for alle, der beskæftiger sig med design og implementering af omkostningsregnskaber



AF PER NIKOLAJ BUKH, PROFESSOR, PH.D. AALBORG UNIVERSITET

Sammen med modeller til budgetlægning og resultatopfølgning er omkostningsmodeller de helt centrale komponenter i enhver virksomheds økonomistyring. Bevares, *balanced scorecard*, *cost of ownership*-modeller, *target costing*, og hvad de forskellige teknikker nu ellers hedder, er også vigtige. Men hvis ikke den fundamentale økonomistyring er på plads, kommer modellerne aldrig til at fungere tilstrækkelig godt.

Mange danske virksomheder har indført *activity-based costing* (ABC), som er standardværktøjet ved design af omkostningsregnskaber. Men erfaringerne viser også, at ABC ofte udvikler sig til me-

get komplekse modeller, som ofte ikke indfrier forventningerne. I lyset af dette er vi mange, der har ventet på Robert S. Kaplan og Steven R. Andersons nye bog »Time-driven Activity-based Costing«, som præsenterer en mere effektiv og simpel måde at indføre og bruge ABC på.

Nye fordelingsnøgler

Time-driven ABC baserer sig i korthed på to fundamentale principper: For det første estimeres det, hvad det koster at udføre virksomhedens centrale processer, og for det andet estimeres det, hvilken kapacitet der kræves for at udføre arbejdet i relation til virksomhedens transaktioner, kunder og produkter. Da kapaciteten oftest måles i tid, betegnes metoden *time-driven* ABC.

Herudover baserer *time-driven*

ABC sig på en ny type fordelingsnøgler, de såkaldte *time equations*, der på en simpel måde opfanger kompleksiteten i de aktiviteter, der udføres, således at det kan undgås at designe modeller med mange aktiviteter.

Bogens første del (kapitel 1-7) handler om, hvordan en *time-driven* ABC-model opbygges. Til forskel fra meget af den tidligere litteratur om ABC er denne del af bogen meget praktisk lagt an, således at det detaljeret med anvendelse af fremragende eksempler gennemgås, hvordan man kalkulerer kapacitetsomkostningsatser, hvordan et implementeringsprojekt tilrettelægges og gennemføres, hvordan modellen integreres i budget- og planlægningen, samt hvordan ABC anvendes sammen med *lean-manufacturing*, *balanced scorecard* etc.

Bogens anden del (kapitel 8-14)

består af en række cases, der viser mere omfattende eksempler på, hvordan *time-driven* ABC har været anvendt i forskellige situationer. Det er centralt at få erfaringer fra den praktiske anvendelse af modellen, men som det oftest er tilfældet med sådanne cases, får man kun en del af historien fortalt, og det er vanskeligt reelt at drage erfaringer herfra.

Kan bruges af alle

Time-driven ABC kan anvendes i alle virksomheder – også i mindre virksomheder. Men det er en forudsætning for den simple og effektive modellering, som bogens baserer sig på, at det nødvendige datagrundlag er til stede i virksomhedens IT-systemer. Det er givetvis korrekt, at udbredelsen af ERP-systemer, CRM-systemer etc. betyder, at mange virksomheder

BØRSENS FORLAGS
FORFATTERE
BOOKES TIL

FOREDRAG HOS:

B BONNIER
BOOKING

www.bonnierbooking.dk

Top Governance
i bestyrelse og direktion

MBA
in Strategic Management

pre MBA
1-årig akademisk lederuddannelse

Business Institute
USEFUL EDUCATION

Vesterbro 18, 9000 Aalborg
Telefon 70 26 57 80
info@business-institute.dk
www.business-institute.dk



Anerkendte eksklusive
businessuddannelser.
Business Institute sikrer,
at du fra dag ét kan
bruge det, du lærer.
Vi kalder det
USEFUL EDUCATION.

Specialister finder specialister

Lad vores erfarne rekrutteringskonsulenter finde dine næste medarbejdere inden for :

- Salg / Key Account
- Kontor / Administration / Kundeservice
- Indkøb / Logistik
- Marketing / Reklame
- HR / Organisation
- Rejserådgivning / Planlægning

Læs mere om os på www.kellyservices.dk

Kelly Services er en af verdens største formidlere af fleksible personaleløsninger. Vi har mere end 2600 kontorer i 30 lande verden over. Kelly Services formidler hvert år jobs til næsten 700.000 mennesker inden for et bredt spektrum af arbejdsområder. I Danmark har vi kontorer i København, Århus og Kolding og er i øvrigt som det eneste bureau ISO 9001 certificeret.

KELLY
SERVICES

Effektivisering

Både indefra og udefra presses offentlige virksomheder til effektivisering. Bogen giver et overblik over forskellige effektiviseringstiltag. Den fortæller, hvordan man finder den fremgangsmåde, der passer til den enkelte situation, så virksomheden får et værdifuldt udbytte af effektiviseringstiltaget.

Henrik W. Bendix og Claus Fjeldgaard: *Fruktbar effektivisering i det offentlige*. Børsens Forlag. 112 sider. Pris kr. 199. ISBN 8776641899.

har en omfattende datamængde til rådighed, men jeg vil alligevel vurdere, at én af vanskelighederne ved indførelse af *time-driven ABC* vil være integration af den simple ABC-model med virksomhedens mere komplekse og i praksis ofte spredte datasystemer.

Kun få offentlige

Det er værd at bemærke, at to af casene er distributionsvirksomheder, mens de andre fire er fra forskellige finansielle virksomheder. Det antyder, at *time-driven ABC* kan være særligt egnet i denne form for virksomheder, hvilket

er interessant, idet vi på disse områder finder ganske komplekse og store ABC-implementeringer, som vil kunne forbedres væsentligt ved at basere sig på *time-driven ABC*.

Den sidste case er et amerikansk universitet, der har taget de første skridt mod indførelse af *time-driven ABC*. Der er indtil nu forbavsende få offentlige virksomheder herhjemme, der har indført ABC. Med den offentlige sektors overgang til aflæggelse af omkostningsbaserede regnskaber og efterhånden også omkostningsbaserede bevillinger vil der i de kommende år også komme øget fokus på at integrere mere retvisende omkost-

ningsmodeller i ledelsesrapportering og økonomistyring.

En af årsagerne til ABC's manglende anvendelse i den offentlige sektor er formodentlig netop, at der er få erfaringer. ABC er normalt en ganske kompliceret model at arbejde med, og der er få blandt den offentlige sektors medarbejdere, der har de nødvendige praktiske erfaringer med design af ABC-modeller. Her vil *time-driven ABC* være et godt alternativ til at designe almindelige ABC-modeller, idet den mere enkle og intuitive fremgangsmåde vil gøre det væsentligt lettere at indføre omkostningsmodellerne uden en massiv konsu-

lentindsats, samtidig med at modellen netop er egnet til den type aktiviteter, der udføres i de offentlige virksomheder.

Ventes at få stor udbredelse

Time-driven ABC vil i de kommende år få stor udbredelse også i danske virksomheder, og bogen bør være »obligatorisk læsning« for alle, der beskæftiger sig med design og implementering af omkostningsregnskaber. Der vil nok være nogle konsulenter, som bliver urolige ved tanken om, at det kan være simpelt at designe en omkostningsmodel, men

det er der ikke nogen grund til: Det handler ganske vist om at lave mere effektive modeller med en mindre ressourceindsats – men det betyder, at ABC kan anvendes i langt flere situationer, og at der kan blive fokus på at anvende økonomistyringen som et ledelsesredskab. Så der skal nok blive arbejde til alle.

Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson: »Time-Driven Activity-Based Costing«, Harvard Business School Publishing, Boston 2007, (xv+264 sider), 45 dollar.



Formuerådgiver? Få et job med mere albuenum

albuenum.nu