

Forord ved Per Nikolaj Bukh

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 meget komplekse modeller, der ikke indfrier forventningerne. I lyset af dette er vi mange, der har ventet på denne bog, som præsenterer en mere effektiv og simpel måde at indføre og bruge ABC på.

Da ABC-modellen blev udviklet i slutningen af 1980'erne tog det omkring ti år før de danske virksomheder for alvor begyndte at tage metoden til sig – og det er endda først i de senere år, at de offentlige virksomheder er begyndt at interessere sig for ABC.

Som bekendt er ABC kompliceret, og et dårligt forarbejde kan skabe store og uoverskuelige modeller, der stiller urealistiske krav til datagrundlag, og som er håbløse at opdatere og vedligeholde. Samtidig stod den klassiske danske økonomistyringstradition med rødder tilbage i 1960'erne stadig stærkt i begyndelsen af 1990'erne, og det betød, at ABC slog langsomt igennem herhjemme.

Med time-driven ABC er det anderledes, den vil slå lynhurtigt igennem i dansk økonomistyringspraksis. Det er nok for meget at tale om en revolution, da de nye teknikker skal ses som en videreudvikling af den klassiske ABC-model. Men teknikkerne og modellerne, der beskrives i denne bog, vil glide ind i vores sprogbrug og fremover komme til at danne basis for mange ABC-implementeringer.

De fleste danske universiteter har allerede time-driven ABC på undervisningsprogrammet og de førende kursusudbydere tilbyder seminarer og kurser i time-driven ABC. Modellen er allerede integreret i de toneangivende udenlandske lærebøger og de første danske virksomheder har indført time-driven ABC eller er i gang med det.

Der er ikke tvivl om, at time-driven ABC giver et særdeles godt trade-off mellem model-præcision og implementeringsomkostninger. Derfor må det fremover være et krav til økonomistyrings- og business intelligence-software, at de understøtter time-driven ABC og konsulenter, der vil implementere ABC, må opdatere deres viden.

Træerne vokser naturligvis ikke ind i himlen. Time-driven ABC kan ganske vist anvendes i alle virksomheder, også de mindre. Men det er en forudsæt-

ning for den simple og effektive modellering, som bogen 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 osv. betyder, at mange virksomheder har en omfattende datamængde til rådighed, men jeg vil alligevel vurdere, at én af vanskelighederne ved indførelse af time-driven ABC vil være integration med virksomhedens mere komplekse og i praksis ofte spredte data-systemer.

Time-driven ABC rummer i særdeleshed et stort potentiale for den offentlige sektor. I mange offentlige virksomheder er der med overgangen fra udgifts- til omkostningsbaserede regnskabsprincipper skabt et behov for en ny økonomistyringsmodel. Men der er ikke nødvendigvis brug for en meget detaljeret og præcis omkostningsinformation, ligesom produktionsstrukturen ofte ikke er nær så kompliceret, som i de store industrivirksomheder. Derfor 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 konsulentindsats, samtidig med at modellen netop er egnet til den type aktiviteter, der udføres i de offentlige virksomheder.

Det samme er tilfældet for de virksomheder, der i disse år indfører Lean i produktionen og de administrative processer. Hvis man tager skridtet fuldt ud og organiserer virksomheden omkring værdistrømme, vil det betyde, at økonomistyringsmodellen skal re-designes. Der er brug for nye budgetlagningsprincipper, nye måder at opgøre lønsomhed på og produktkalkulationerne må tilpasses produktionsstrukturen. Time-driven ABC vil også her være det ideelle valg som fundamentet i en Lean økonomistyringsmodel.

Jeg spår, at time-driven ABC vil få stor udbredelse i danske virksomheder, og denne bog 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 samtidig, at ABC kan anvendes i langt flere situationer, og at der skabes fokus på at anvende økonomistyringen som et ledelsesredskab.

Der skal nok blive arbejde til alle.

Professor Per Nikolaj Bukh
Aalborg Universitet