

Artikel:

Ledere skal lære deres ABC

For mange danske ledere mangler forståelse for, hvordan de identificerer firmaets tabsgivende aktiviteter. Det er en kæmpe ledelsesudfordring, siger regnskabsprofessor.

Mange danske ledere har fået øjnene op for at lære deres ABC. Og det er på tide i et erhvervsklima præget af lavvækst, konkurrence og manglende ordreindgang. ABC er ikke en returbillet til skolebænken for at lære retsskrivning - men derimod Activity Based Costing. Et ledelsesmæssigt redskab, der som en tættekam gennemgår en virksomheds omkostninger og danner grundlag for ledelsens planlægning, styring og eventuelle omstrukturering af virksomheden. ABC er med til at identificere de aktiviteter, der giver overskud og dem, der giver tab. Faktum er, at topledelsen i danske virksomheder har alt for lidt indsigt i, hvilke elementer af deres forretning, der er sunde, og hvilke der er syge - eller sælges for billigt.

ABC er med til at identificere de aktiviteter, der giver overskud og dem, der giver tab

"Det bliver mere og mere kritisk ikke at have styr på, hvad der egentligt er lønsomt i virksomheden. Den øgede konkurrence og liberalisering på mange forretningsområder har gjort det vigtigt at kunne fastsætte den rette pris. Ikke mindst i takt med, at danske virksomheder bliver stadig mere vidensintensive," siger Per Nikolaj Bukh, BDO professor i entrepreneurskab og vækst ved Institut for Regnskab på handelshøjskolen i Århus.

Økonomisk styring og indsigt har strategisk betydning

"Ledere har hidtil taget for let på det faktum, at den økonomiske styring og indsigt har fået en større strategisk betydning. De skal i stedet spørge sig selv, hvilken værdi de egentlig skaber for sig selv og andre ved hver eneste aktivitet. Kan det eksempelvis betale sig at fastansætte folk til sin egen IT-support afdeling? Trods en horribel høj timepris er det måske billigere at ringe til en konsulent, når det kræves" siger Per Nikolaj Bukh.

"Ledere har hidtil taget for let på det faktum, at den økonomiske styring og indsigt har fået en større strategisk betydning..."

ABC-modellen som styringsværktøj blev opfundet i slutningen af 1980'erne i USA, og midt i halvfemserne blev den flittigt brugt af halvdelen af alle amerikanske virksomheder. Men i Danmark var der helt op til årtusindeskiftet meget få, der brugte modellen, siger regnskabsprofessoren.

"De sidste par år er efterspørgslen boomet, og der er en enorm stor søgning på kurser i ABC. Alle større finansvirksomheder herhjemme har store projekter kørende, og der er eksempler på, at et firma har brugt op til 20.000 arbejdstimer på at få det indkørt," siger Per Nikolaj Bukh.

Omlægning fra udgifts- til omkostningsprincipper

Især inden for det halv- og heloffentlige har der været stor fokus på omlægning fra udgiftsprincipper til omkostningsprincipper. DSB, Post Danmark, Tele Danmark og Banestyrelsen har været førende på området, mens også en række kommuner er ved at skifte kurs i forbindelse med privatiseringen af velfærdsydelserne.

"En lang række ydelser har ikke en logisk prisfastsættelse, og derfor gælder det om at undersøge og vide, hvad markedet kan bære. Det er derfor en stor udfordring for mange ledere at sætte sig ind i, hvad der er tabsgivende. Man står bedre rustet ved en fornuftig viden om tab, og hvad man med fordel kan outsource," siger Per Nikolaj Bukh, og tilføjer: "Jo mere kompleks virksomhedens produktion er, jo vanskeligere bliver det at identificere, hvad der er lønsomt, og hvad der ikke er."

"En lang række ydelser har ikke en logisk prisfastsættelse, og derfor gælder det om at undersøge og vide, hvad markedet kan bære..."

