



FOTO: MEDVIND

I den mere udviklede form bør et omkostningsregnskab eksempelvis give svaret på, hvad det koster at servicere kunder gennem alternative distributionskanaler.

Kender du alle omkostningerne?

De fleste virksomheder kender materialeforbruget og timelønnen i produktionen. Men skal der for alvor optimeres og effektiviseres, skal omkostninger ved en række andre faktorer også frem i lyset



AF PER NIKOLAJ BUKH
professor ved Aalborg Universitet

Vi effektiviserer systematisk produktion og logistik, f.eks. ved at indføre ny automatiseret produktionsteknologi, outsource eller integrere forsyningskæden med både kunder og leverandører. Men en stadig større andel af omkostningerne er nu kapacitetssomkostninger. Det øgede samarbejde ud over virksomhedens grænser betyder også, at en større del af omkostningerne er delvis uden for direkte ledelsesmæssig indflydelse i den virksomhed, hvor de optræder som omkostninger.

Hvis vi eksempelvis vælger at tilpasse produkterne til kundernes behov eller levere på det sted og det tidspunkt, som kunden ønsker, kan man naturligvis indvende, at der er fuld ledelsesmæssig styr på den beslutning, og at sådanne leveringsbetingelser jo er noget, man selv har valgt. Men, som mange underleverandører har kunnet, kan det være langt mere et krav fra kunderne end en reel valgmulighed.

I en moderne forsyningskæde er samarbejdet omkring fremdriften af produkter, udviklingen af produkter og omkostningsreduktionen af afgørende betydning for den fælles konkurrenceevne.

Men den fælles optimering kræver klare retningslinjer for, hvorledes indtjening og omkostninger skal fordeles i kæden, og det kræver samarbejde. Som bekendt er ingen kæde bedre end det svageste led.

Hvorfor et omkostningsregnskab? For at nedbringe omkostningerne i den samlede forsyningskæde er der brug for en så præcis information om omkostningsstrukturen som muligt, hvilket sætter fokus på omkostningsregnskabet – eller måske mere korrekt udtrykt: Omkostningsfordelingsregnskab.

Hvad koster det

I sin mest simple udgave fortæller omkostningsregnskabet os, hvilke materialeomkostninger og hvilken arbejds løn, der direkte medgår til at fremstille virksomhedens produkter. Men i mere udviklede former kan et omkostningsregnskab eksempelvis give svaret på, hvad det koster at servicere kunder gennem forskellige distributionskanaler, hvor meget mere det koster at fremstille et produkt selv i stedet for at outsource produktionen til en underleverandør, hvad nye le-

veringsmetoder vil koste, hvad de samlede kvalitetsomkostninger er, eller hvad det vil koste at gennemføre en forsøgsproduktion for en kunde.

Avancerede teknikker

Udgangspunktet for disse svar er, at virksomhedens omkostninger er fordelt til produkter, kunder, processer eller kombinationer heraf, således at denne fordeling på hensigtsmæssig måde afspejler de faktorer, der forårsager omkostningerne. Det betyder eksempelvis, at det ikke er nok, at produktomkostningerne fastlægges som materialeomkostninger, direkte operatørtid samt et IPO-tillæg, der gennemsnitligt dækker de indirekte produktionsomkostninger.

Grundlæggende er det ikke tilstrækkeligt at fordele alle kapacitetsomkostninger efter én enkelt fordelingsnøgle, hvad enten denne er et tillæg til de direkte omkostninger eller et udtryk for maskintid.

Der er brug for mere avancerede teknikker, og det er her teknikker som det aktivitetsbaserede regnskab (Activity Based Costing, ABC) kommer ind i billedet.

Forsyningskædeperspektivet introducerer, ud over den sædvanlige kompleksitet i designet af et omkostningsregnskab, en række nye problemstillinger, ligesom forskellige nye designaspekter får en større vægt.

For at kunne håndtere forsyningskædeperspektivet inden for rammerne af det aktivitetsbaserede omkostningsregnskab, er det nødvendigt at anvende og måske operationalisere designprincipperne i form af et interorganisatorisk omkostningsregnskab.

Relateret til udgifter

Et sådant omkostningsregnskabs-design skal blandt andet kunne håndtere, at der, modsat det traditionelle omkostningsregnskab, der kun bestemmer omkostninger, som er relateret til de udgifter, der afholdes af virksomheden, i stedet skal fokuseres på de samlede omkostninger i forsyningskæden. Det skal også kunne håndtere, at forhold i én del af forsyningskæden bestemmer omkostningerne i en anden del af forsyningskæden, at forsyningskædestrukturen kan være endnu mere dynamiske end enkeltstående virk-

somheders organisationsdesign og at der kan være begrænsninger på udvekslingen af information om f.eks. omkostningsforhold mellem aktørerne i en forsyningskæde.

Dette kan både skyldes forhold lige fra hensyn til konkurrenter til forhold omkring forhandlingsmagt i forsyningskæden.

Kompleks adfærd

Herudover kan de adfærdsmæssige forhold være langt mere komplekse, end tilfældet er i enkeltstående virksomheders omkostningsregnskaber. Der kan derfor være brug for andre data end, hvad der normalt kan hentes i de traditionelle IT-systemer, der fokuserer på den enkelte virksomhed.

Udviklingen af et fælles omkostningsregnskab på tværs af organisatoriske grænser kræver samarbejde mellem virksomhederne i forsyningskæden.

Idet den struktur, som omkostningsregnskabet skal basere sig på, vil være bestemt af forsyningskæden, vil det være en fordel at designe omkostningsregnskabet som en integreret del af forsyningskædedesignet.

IT-Rekruttering

IT-chefer og teamledere
Udviklere og IT-specialister
SAP-specialister/konsulenter

20 års erfaring!



Skandinavisk
Computer Rekruttering

Århus (tlf. 8618 4044) København (tlf. 7073 4353) | www.sc.dk

Executive Master i Corporate Communication

INFORMATIONSMØDER
I ÅRHUS OG KØBENHAVN

Handelshøjskolen i Århus optager med studiestart i februar 2007 tredje hold studerende på den toårige masteruddannelse for morgendagens kommunikationschefer fra hele landet.

Der afholdes informationsmøder
— tirsdag den 23. maj i Århus
— tirsdag den 30. maj i København
— tirsdag den 29. august i Århus

Hør uddannelsens studieleder og en allerede uddannet master fortælle om uddannelsens indhold, om kombinationen af studie, arbejde og familieliv samt om, hvordan du drager nytte af uddannelsen i dit daglige arbejde.

Hør også professor Finn Frandsens oplæg: "At kommunikere til stakeholdere: mellem orden og kaos".

Aarhus School
of Business
Handelshøjskolen i Århus

Tilmeld dig og læs mere på
www.mcc.asb.dk



KJERULF & PARTNERE

Coaching og coachinguddannelse
Erhvervspsykologiske test
Executive Search & Selection
Leder- og talentudvikling
Outplacement
Sparring til direktion og bestyrelse

Stig Kjerulf,
adm. direktør, cand.psych.aut.

Værdier skabes af mennesker

Kjerulf & Partnere A/S
33 13 13 44 - www.kpas.dk