

Kapacitetsregnskab

Saturday, 22 November 2008

Last Updated Sunday, 25 July 2010

Dupont pyramiden blev introduceret af Dupont koncernen i 1920 idet man havde manglet et værktøj til at belyse

- salgets lønsomhed,
- omkostningernes produktivitet og den investerede
- kapitalens effektivitet

Det er karakteristisk at denne model kun beskriver resultat- og aktivsiden i regnskabstermer. Finansieringssiden behandles ikke. Finansieringens omkostninger indgår derfor heller ikke i overskudsbegrebet.

På baggrund af rapporten - “Manual for Profit Planning - Washington D.C. 1950” - introducerede professor Palle Hansen det såkaldte “Bidragsregnskab” og den tilknyttede “Lønsomhedsmetode”, som med sine enkle regler for budget sammenstilling kom til at stå i modsætning til det traditionelle “Selvkostregnskab” med dets urealistiske fordelinger af omkostninger på omkostningsbærere, som tilslører overblikket over virksomhedens virkelige økonomistruktur.

I løbet af sidste 60 år udviklede professor Palle Hansen som sagt denne regnskabsmodel for økonomisk styring, som han kaldte 'Kapacitetsregnskabet' med dets enkle regler for budgetsammenstilling efter Lønsomhedsmetoden og dens karakteristiske nøgletal - Kapacitetsgrad og Afkastningsgrad.

Det særlige ved denne model er at omkostninger defineres ud fra måden hvormed de disponeres og at aktiverne defineres ud fra den kapacitet, som de repræsenterer og hvormed de kan danne grundlag for skabelse af værditilvækst gennem produktions- og salgstransaktioner.

Tiden - fremtiden har ikke en værdi i sig selv. Lagervarerne, produktionsudstyret eller de personlige talenter i sig selv heller ikke. Det er det som tiden og disse ressourcer/kapaciteter kan bruges til, der giver dem deres værdi. De mange mulige kombinationer af anvendelse giver imidlertid ikke samme værditilvækst. Nogle kombinationer giver mere værdi end andre.

Det er karakteristisk at der til kapacitetsregnskabet derfor er knyttet en aktiv kapacitetskalender med definitioner af åbningstider, kapacitetsbeholdning og -belægning i tidsvinduer for 'strømkapaciteter' og beholdningsprofiler for 'beholdningskapaciteter'. Det er her der ræssoneres og budgetteres forkert blandt de fleste for ikke at sige alle økonomer, der beskæftiger sig med økonomistyring i virksomheder med knaphedsfaktorer. Især i alternativ situationen kommer man til kort når der skal prioriteres imellem foreliggende muligheder med forskellige økonomiske konsekvenser i de retrograde differensbetragtninger og kalkulationer, som man ikke magter at overskue på det generaliseringsniveau hvorpå virksomhedens indtægtssektorer beskrives.

Det er således ved anvendelse som styringsværktøj at Lønsomhedsmetoden klart distancerer sig klart fra bogholderimæssig vanetænkning fordi den hviler på en realistisk forestilling af hvordan økonomien skabes i virksomhederne - mennesker skaber resultater.

En af Palle Hansen's mange konklusioner er at man i virksomheden endvidere må gøre sig klart at

-

Ét er i budgetprocessen at tilstræbe den bedst mulige totale dækningsbidrags indtjening

-

Et andet er i udførelsesfasen at lægge ansvaret for dette på de “rette skuldre”.

Med kendskab til kapacitetsressourcer i forsyning, produktion, logistik, distribution, afsætning, promotion og/eller administration kan produktchefer, key account managers, salgschefer og sælgere - i samarbejde med økonomifolkene - finde frem til det optimale budget - hvilket kan betyde, at en produktchef må afstå fra at fremme salget af sin produktgruppe på trods af, at det evt. kunne lade sig gøre at sælge mere, idet det kan vise sig at være mere lønsomt for helheden at sælge mindre.

Ved at tilføje kapacitets dimension og markedssegmentering - de såkaldt sekundære resultatcentre (eller analyse/informations centre) sammen med begreberne særbestemte og sambestemte kapacitetsomkostninger, lykkedes det Palle Hansen at beskrive et koncept, der kunne danne grundlag for programmering af et ultimative værktøj for økonomistyring i virksomheder med knaphedsfaktorer i et konkurrencemarked under delegerende ledelse med resultatcentre.

Kapacitetsregnskabet gør op med den misforståelse - at et resultatcenter skal kunne "hvile i sig selv" som mange siger - eller med ræssonementet fra den type som Palle Hansen kaldte "den to strengede boss", der kun har to strenge at spille på - nemlig at alt salg er godt og omkostninger er skidt - og giver herved mulighed for at undgå tabsgivende beslutninger.

Med Kapacitetsregnskabet kan der gøres op med den ret almindelige tvangsforestilling med, at man kan kalkulere sig frem til salgspriser ved at lægge alle omkostninger sammen i en fordelingskalkulation og således finde frem til en "egenpris" som sælgeren mindst skal opnå. Salgspriser er noget der i et frit marked bestemmes af kunderne, konkurrencen og kapacitetssituationen og er ikke noget man kan regne sig frem til i bogholderiet.

Dette arbejdskrævende regnearbejde med misvisende forkalkulationer samt det desværre ret almindelige, og ligeledes det overflødige og arbejdskrævende arbejde med efterkalkulationer, der stadig ses praktiseret i mange virksomheder kan eliminere helt - med meget store besparelser til følge.

Denne slags fejltænkning, selvbedrag og uvaner er desværre ret almindelige i virksomhederne idet disse bevirker tilsløring af den virkelige lønsomhed som en slags 'dødens gardiner' hindrer overblikket og tilslører de retrograde alternativopstillinger hvoraf nogle kombinationer i mange tilfælde er direkte tabsgivende inden de overhovedet besluttet. I de retrograde budgetsammenstillinger bakes der op imod de mest lønsomme kombinationer set under en helhedsbetragtning.

I Kapacitetsregnskabet forkalkuleres kun stykomkostningerne. Kapacitetsomkostninger fordeles ikke på objekter via aktivitetsnetværker med henblik på anvendelse som en slags udvidet forkalkulation, men relateres i forskellige opstillingsformer til valgte informationsindgange som sær- og/eller sambestemte [direkte eller indirekte] omkostninger. Dette sker ved hjælp af en inverteret kontoplan.