

# Resultatledelse med livrem og seler

Wednesday, 03 October 2007

Last Updated Saturday, 06 March 2010

## Prioritering med "Reglerne for budgetsammenstilling"

Dette er virkelig et værktøj med mening - intet andet it-værktøj kan idag tilbyde den specielle asymetriske data sammenstilling, som er kendetegnet for netop kapacitetsmodellen og dens specielle definitioner - at indtægter og omkostninger beskrives ud fra den måde hvormed, hvornår, hvorfor og af hvem de disponeres. Som særligt kendetegn er der knyttet en aktiv kapacitets- og fabrikskalender med definitioner af åbningstider, kapacitetsbeholdning og -belægning i tidsvinduer. Dette gør Kapacitetsregnskabet til det eneste realistiske alternativ for - budgettering med mening i Resultatcenter opdelt i virksomheder - under opture såvel som nedture - med fuld lønsomheds- og likviditetskontrol.

Der gælder groft sagt 5 kriterier for at afgøre, om en idé er værdig til at blive ført ud i livet.

- Harmonerer den med virksomhedens idé grundlag
- Kan den vinde accept hos virksomhedens forskellige interessegrupper
- Er tidspunktet det rette - strategisk set
- Er idéen lønsom
- Er der kapacitet til at gennemføre idéen

Kapacitetsregnskabet enkle regler for budgetsammenstilling knytter sig til de 2 sidste beslutningskriterier - om hvorvidt en idé er lønsom isoleret set, set sammen med alternative idéer som gensidigt udelukker hinanden og til sidst idéer, som udelukker hinanden fordi de konkurrerer om den samme kapacitet i bredeste betydning. Ledelsens gøremålsproces i periodestyrelsen - det vi i daglig tale kalder budgettering - har 4 faser

- Situationsbeskrivelse af problemer og muligheder - analyse og opdatering af kalkuler
- Lønsomhedsvurdering af foreliggende mulige idéer
- Valg af handlingsprogram
- Gennemførelse og opfølgning

Denne hensigtsmæssige rækkefølge sikrer i nedgangstider at reduktion af kapacitet og afkald på markedsandele gennemføres på områder med mindste økonomiske konsekvenser totalt set samtidig med at ledelsen styrer virksomheden stramt ved simultan koordination af resultatcentre - og med rigtige interne afregningsprincipper.

I opgangstider sikres, at anvendelse og ulønsomme udvidelser af kapaciteten ved sub-optimering afsløres allerede ved budgettet - Isolerede tiltag gemmes ikke i "den store sorte gryde", men bliver sammenlignet og vurderet hver for sig - Vigtigt når man sammenstiller alternative ideer fremkommet ved f.eks LEAN processer. På denne måde forebygger man, at der slippes ulønsomme tiltag løs i virksomheden, som senere sætter sig som økonomisk fedt omkring ryggraden og dermed lammer og begrænser ledelsens handlefrihed. Bemærk også at likviditet er en nøglefaktor, som skal styres som en kapacitet med et vist beredskab svarende til virksomhedens ydre arbejdsvilkår. Her lader praksis meget tilbage at ønske.

Så hvis man ikke kan finde ud af at bruge budgetter som ledelsesværktøj fordi man hverken kan gange, dividere eller regne med procenter - eller hvad den hyppigste årsag er - at regnskabs systemet stort set er ubrugeligt til formålet - så er der her et budgetværktøj, som lægger resultat ansvaret på de rette skuldre uden at man får hovedpine - og samtidig med at det oveni købet bliver en morsom og inspirerende proces, at skabe resultater sammen med kollegerne i virksomheden.

Der er 4 store knapper - én for hver fase i ledelsesprocessen.

### 1. Simulation

Alle grunddata er opdateret fra Corporate Controller - som samler alle trådene. Når cheferne derefter sammen simulerer en passiv plan - fremkommer de økonomiske konsekvenser af det handlingsprogram som tænkes gennemført med det samme mix af handlinger som perioden før, men korrigeret for forventede udefrakommende ændringer i priser og volumenbegrænsninger på købte ydelser - varer og kapaciteter (outsourcing). Ved blot et tryk på knappen "Simulation" simuleres en passiv plan, som et udgangspunkt for budgetteringen.

Panelet til venstre i billedet indeholder en linie pr forretningsområde, som indikerer hvilken kapacitetsbetinget idé, der er medtaget i det scenarium, som behandles. Ved den passive plan er der som sagt tale om at gentage foregående periodes summer af handlinger - korrigeret for idéer, der senere har vist sig dårlige samt opdaterede kalkulationer, kapaciteter og forventninger til markedet (interne og eksterne) samt - evt nedlagte uønskede resultatcentre siden.

Histogrammet til højre viser forretningsområdernes lønsomhed og belastning af nøglekapaciteten "Spraytårn". Det ses at Forretningsområde 34 giver "mest brød i skabet" dvs dækningsbidrag pr anvendt kapacitetsenhed og at Forretningsområde 2 og 1 er de dårligste dækningsbidragsgivere. Samtidig kan vi se, at kapacitetsgrænsen overskrides ved 2275 timer hvorfor det passive budget er begrænset til et kapacitetsbetinget udbud - med mindre de kreative medarbejdere kan formulere en "Kapacitets idé" til udvidelse af kapaciteten, som ikke overstiger ca 1500 kr pr kapacitetsenhed (her produktionstime). F.eks køb af bloktime ude i byen af spraytørring eller ved etablering af et extra bemandedt skift på eget anlæg. Ja - der er sikkert mange andre løsninger og kombinationer så som f.eks outsourcing ved køb af færdigt pulver hos kapacitets partner, hvis det er en mulighed.

Der findes skærmbilleder for formulering og kalkulation af idéer for produkter, markedssegmenter, forretningsområder som er en kombination heraf, kapaciteter og finansiering.

#### 2a. Vurdering - prioritering af idé mix

Hvis resultatet af den passive plan er utilfredsstillende - kan ledelsen prioriterer imellem foreliggende idéer til forbedringer ved at trykke på knappen "Prioritering"

For forretningsområde 1 og 2 er der udtaget ide nr. 25 hhv 141 som køres gennem en simulation. Resultatet kan ses i en rapport over Budgetsammenstillingen

Rapporten viser aktivitetsbudgettet for de primære forretningsområder dvs områder som en medarbejder er personligt ansvarlig for mht resultatskabelse.

Det samlede resultatmål for hver enkelt primære resultatcenter ses opsummeret i følgende rapport. Rapporten viser på hvilke skuldre resultatansvaret ligger. Der er ingen fordelinger af faste, halvfaste, springvis variable eller anden eksotisk og spekulativ regnskabsfilosofi.

Læg specielt mærke til at direktøren selv har ansvaret for forretningsområderne 37, 1 og 2. Bemærk også linierne - Særbestemte Sambestemte direkte og Sambestemte indirekte kapacitetsomkostninger, som er et område der spreder megen forvirring i regnskabsvæsen, men som i Kapacitetsregnskabet er krystalklart defineret således at det kreative element i samarbejdet ikke bedøves af tom teorinak, virkelighedsflugt og selvbedrag.

Her distancerer Kapacitetsregnskabet sig klart og suverænt fra ethvert andet værktøj på markedet, idet det med sin asymmetriske data sammenstilling relaterer netop og kun de indtægter og omkostninger, som hører til det betragtede aktivitets- og ansvars snit - disponeringsmæssigt set.

#### 2b. Vurdering af helheden

En samlet vurdering på likviditet og kapacitet kan fås ved tryk på knappen "Vurdering"

### 3. Beslutning om valgt handlingsprogram

Sekvensen kan køres forfra og Scenarier gemmes og indlæses indtil der foreligger en tilfredsstillende plan der tager hensyn til helheden og hvor de enkelte ledere måske har måttet tilsidesætte egne interesser (ofre vundne privilegier) til fordel for kollegaer men under hensyn til helheden og virksomhedens interesser. Dvs spillet og konkurrencen imellem de enkelte ledere om forfremmelse og prestige under denne form for beslutningsproces flyttes over på evnen til at kunne samarbejde og give afkald på egne fordele i helhedens interesse.

### 4. Gennemførelse og opfølgning

Budgettal kan overføres til virksomhedens ERP system eller regneark. Kontoplan og faktiske tal kan indlæses manuelt, fra regneark, batch eller on-line. Kapacitetsregnskabet kan køre som stand-alone decentral front-end modul koblet op imod et Internetbaseret CMS system med konsolidering af koncernbudgetter i multiple valutaer i et tidstro miljø med rapportering af koncernregnskaber og valutapositioner med henblik på profit og tax- management.

Forgrenede koncerner med megen intern handel kan have nytte af "Rigtige interne afregningsprincipper" med tillægsmodul Transfers Price Monitor - der med sin grafiske brugerflade giver godt overblik over store resultatcenter netværk i flere niveauer. Bemærk flow relationerne varer, tjenester, betalinger, finansiering og ejerskab. Et nyttigt værktøj for Corporate Controllers. (Se også Profitcenterorganisation, Samfundslitteratur - ISBN 87-593-0496-0 af Michael Andersen)

Dette system er designet med fokus på best practice erfaring med finansiell teknologi gennem mange års succesfuld rationalisering af ledelsesprocesser for Corporate Management, Finance, Logistics, Manufacturing, Administration, Engineering, Maintenance, Human Resources og kommunikation i verdens førende og største virksomheder.

Der er foretaget en knivskarp udvælgelse af teori og tanker fra professor Palle Hansen's livslange arbejde med Lønsomhedsmetoden og Kapacitetsregnskabet, som blev kronen på hans livsværk. Vi takker og kvitterer hermed ved som de første pionerer endeligt og langt om længe at have programmeret de svært bemestrede og gyldne tanker til et handlingsorienteret og enkelt værktøj for delegerende beslutningstagere.

Virksomhedens øverste ledergruppe gennemgår en kort kvalificerende introduktion ved et aktivt og specielt tilpasset ledelses assesment med indbygget budgetteringskursus og med fokus på virksomhedens specielle særpræg og behov. Vi ønsker kun at tage en enkel større ny klient ind i kvartalet i vor portefølge. Træning i brugen af Kapacitetsregnskabet's moduler og mindre tilretninger gennemføres optimalt i løbet af en periode på ca 6 måneder - og bedst i et tidsvindue som starter lidt før slutningen af et regnskabsår.