

Budgettet - et inspirerende teamwork

Wednesday, 17 October 2007

Last Updated Tuesday, 08 September 2009

Formulering og vurdering af markedsalternativer

Ide nummer 25 handler her om forretningsområde nummer 1 [Fono-feltet næstøverst til venstre]. De grønne felter er input felter. De mørkegrå områder er oplysningsfelter. Bemærk de 7 felter til venstre under overskriften 'Alternativ' - det er hvad der er ændres til - eller gøres anderledes i forhold til tidligere. Tredie kolonne fra venstre viser udgangssituationen - dvs gøre som man plejer.

I de mørkegrå felter forklares budget forskellen fra at gøre som tidligere - sammenlignet medkonsekvensen af at gennemføre den foreslåede ide#25 opløst i de 3 komponenter pris, volumen og produktmix i den pågældende varegruppe.

Formuleres der flere alternativer for samme forretningsområde kunne en sammenstilling af de formulerede alternativer for dette forretningsområde se således ud i en komparativ opstilling. Det er klart at en leder der evner at inspirere, motivere og involvere sine medarbejdere til nytænkning får en hel anden mulighed for at udløse potentialet i sine folk. Og det vil lægge op til en inspirerende budgetproces hvor man sammen kan udvælge, prioritere og foreslå den bedste løsningsmængde.

Nedenfor vises sammenstilling af 3 formulerede idéer for Forretningsområde #1 Anaheim - alternativene #25, #51 og #27 som gensidig udelukker hinanden, er stillet op efter faldende mer-Markedsføringsbidrag med # 27 som det mindst fordelagtige af de 3. Man kan endnu ikke vælge imellem de 3 idet der samlet set kan være andre forretningsområder der kunne være mere lønsomme end forretningsområde #1. I tilfælde af evt likviditetsbrist skulle prioriteringen foretages i forhold til likviditetsbelastningen set under en samlet betragtning imellem alle forretningsområderne. Dette behandles senere i budgetprocessen. Denne opstilling er hvad man kan kalde "Kongen" i professor Palle Hansens begrebsverden.

Begrebet alternativ omkostninger - en forklaring

Kapacitetsmodellen muliggør anvendelse af de betragtninger, der ligger i alternativomkostnings begrebet, der metodemæssigt består i vurderinger af produkters lønsomhed ud fra deres samtidige træk på en fælles knap faktor.

Da deres samtidige træk på den fælles faktor gør denne til en effektiv knap faktor, vil de opstillede valgmuligheder alternativer - optræde som opofringer til hinanden.

Den nettoindtjening, virksomheden mister ved at se bort fra et alternativ A for at kunne realisere et alternativ B, optræder som opofring for dette sidste, heraf udtrykket alternativomkostning.

På samme måde vil den nettoindtjening, som virksomheden ikke kan realisere ved alternativ B ved at gennemføre alternativ A, optræde som alternativomkostning.

Med andre ord indgår den indtjening, som kunne opnås ved de alternative handlinger, som "omkostning", dvs., som udtryk for det man opofrer ved at gennemføre et handlingsalternativ frem for et andet.

Ved en differensbetragtning fratrækkes det ene alternativs betalingsrække fra den anden og omvendt. Størst positivt resultat værdi afgør hvilket af alternativene, der bidrager mest til virksomhedens samlede resultat.Når flere produkter trækker på den samme begrænsede kapacitet

I det øjeblik virksomheden har fuld kapacitetsudnyttelse og må afstå fra at gennemføre et sæt af varetransaktioner frem for et andet sæt, er de omkostninger, som opofres, ikke alene givet ved produktenes variable omkostninger.

De forskellige produkter optræder nu som kapacitetsbetingede alternativer til hinanden. Det opofrede (alternative) dækningsbidrag på varetransaktion A, som man fravælger ved at gennemføre varetransaktion B, må derfor medtages i vurderingen af hvilken af de to sæt varetransaktioner, det vil være mest lønsomt at gennemføre.

Dette gælder uanset, at den samme organisatoriske enhed skal vælge mellem dens egne alternative frembringelser, eller om der i stedet er tale om forskellige organisatoriske enheder (profitcentre), som trækker på den samme kapacitet for at frembringe forskellige frembringelser, som kan sælges udadtil.

Det dækningsbidrag, den ene organisatoriske enhed sætter til ved ikke at kunne sælge sine frembringelser, indgår som en omkostning for de frembringelser, som i stedet gennemføres.Begrebet Sunk Cost

På samme måde som for offeromkostningerne, falder det virksomhederne vanskeligt at håndtere de såkaldte Sunk Costs for hvilket der ikke findes noget helt dækkende ord på dansk, men som omfatter beløbsstørrelser, som allerede er disponeret og

afholdt i tidligere perioder og som er irreversible og dermed ikke kan komme retur til virksomheden. Eksempler på disse er reservation af en udstillingsstand med et depositum, som ikke vil kunne tilbagebetales ved afbestilling. Eller reserverede og forudbetalte flybilleter, køb og installation af en maskine hvor produktet, der skulle produceres blev aflyst af strategiske årsager og hvor maskinen ikke kan returneres eller sælges fordi den er specialbygget til netop dette formål. Søger man i regnskaberne finder man ofte ikke spor af disse aktiver idet de ofte er udgiftsført i tidligere perioder og således i praksis kun eksisterer i virksomheden som "skjulte" ikke tilstedeværende aktiver og da slet ikke som potentielle kapaciteter, der kan belastes og skabe grundlag for generering af dækningsbidrag. Andre beslutningskriterier end lønsomheden

Det kan forekomme at ledelsen vurderer at der i et markeds segment, en kapacitet, et produkt eller projekt er afholdt så mange Sunk Cost, at man ville tabe ansigt ved ikke at fortsætte aktiviteterne på trods af at de tilsyneladende nu er ulønsomme fordi en del af forudsætningerne for igangsætningen kan være bristet. Man ser f.eks ikke mange ½ opførte broer, ½ færdige underholdningsfilm, ½ færdige Concorde projekter etc, fordi ledelsen i et sådane tilfælde ville tabe ansigt ved at indrømme at det havde truffet en forkert beslutning. Man kunne hævde, at der i disse tilfælde ville være særlig grund til at tænke alternativt eller at trække i nødbremsen og helt stoppe projekterne før det løber helt løbsk.

Alternativt kunne man forestille sig, at gennemføre ide'er opdelt i faser, hvor hver enkelt fase er tilstrækkelig omfattende til, at de forventede konsekvenser kan indtræde indenfor en rimelig tidshorisont.

Copyrights - JAWICO Tooling, Inc.