

Omkostnings fordeling fører til selvbedrag

Tuesday, 21 October 2008

Last Updated Saturday, 04 September 2010

Undgå 'dødens gardiner'

Jeg sad og surfede på Internettet og faldt over en kort og enkel forklaring på ABC-regnskaber . Det forlød, at et kendetegn ved aktivitetsbaserede regnskabssystemer er fuld fordeling af alle omkostninger med anvendelsen af fordelingsnøgler - såkaldte cost drivers - til at fordele aktivitetsomkostningerne til omkostningsobjekter proportionalt med trækket på aktiviteterne. Det løb mig koldt ned at ryggen - jeg troede at man var gået bort fra denne misforståede modelopfattelse for 30 år siden.

Denne teknik skal absolut frarådes til brug ved budgettering ved pris/produkt-valgs beslutninger fordi den hviler på en misforstået opfattelse af hvordan økonomien skabes i en virksomhed i et fremadrettet perspektiv.

Økonomi skabes ex-ante ved dispositioner nu under de begrænsninger virksomheden må leve med som følge af tidligere dispositioner hvis virkninger stadig danner rammen for ledelsens handlefrihed , men som den fremadrettet gennem dispositioner vil kunne være istand til at kunne ændre på ved formulering, vurdering og valg af alternativer til forandring af relativiteten i lønsomheden indtægtssektorerne imellem.

På det korte budsetsigt, hvor der er tale om at kombinere og ændre rækkefølge af alternative muligheder, som gensidigt udelukker hinanden, må beslutningsgrundlaget være rensset for enhver form for fordelte omkostninger, som ikke kan konstateres ved direkte måling.

ABC-regnskaber vil aldrig kunne tjene som værktøj for ledelse under forandringer i indtægtssektorerne idet det pr definition bygger på fortidige strukturer og handlingskæder. Det vil derimod kunne karakteriseres som beskæftigelses terapi for kontorister, som ikke vil forbedre effektiviteten, men tværtimod i bedste fald forringe bundlinien - og i værste fald bevirke indgåelse af direkte tabsgivende dispositioner med effekter i form af tvangsbinding og begrænset handlefrihed langt ind i fremtiden - dvs svække evnen til at udnytte muligheder, som måtte vise sig samt imødegå trusler som måtte opstå ude- og indefra i virksomheden.

Regnskabsvæsen er bundet af lovgivningskrav om mindst at kunne løse visse rutineopgaver som moms, årsregnskab og selvangivelse mv. Tilsyneladende hænger man modelmæssigt stadig fast i selvkosthængedyndet, som stammer fra en fjern og svunden fortid og som er med til at udviske og skjule detaljer som regnskabet egentlig burde kunne belyse i sin fremstilling.

Omkostningsfordeling har altid været den rene gift for økonomiinformation og selvbedrag, hvis den skal anvendes i en beslutningsproces. Og det fordi den hviler på en urealistisk ide om hvordan økonomien skabes.

Der går megen tid til spilde med indsamling af data og analyse i regnskabsfunktionen til afvigelsesforklaringer mellem budgettet og realiserede tal. For ikke at tale om den tid der går med at læse og fortolke informationerne samt undgå de faldgruber og snublestene, som systematisk er omformuleret og karmufleret efter omkostningers forbrugsdefinition. Af samme årsag træffes der også mange ulønsomme beslutninger i virksomhederne, som bringes en dårligere situation end de egentlig havde mulighed for.

Det er ikke så mærkeligt, at der er finanskrise når man 'på bjerget' lider af denne slags vrangforestillinger og selvbedrag - og tænk, at der virkelig er nogen der vil lægge navn til dette skadelige talknuseri. Stakkels virksomheder, som sidder fast i selvkostfælden for ikke at tale om den misinformation man påfører den seriøst arbejdende og resultatsøgende ledergruppe, som søger at afdække hvor de ikke udnyttede indtjeningsmuligheder befinder sig, og hvor de saneringsmodne tabskilder skjuler sig.

Den information man har brug for til at skelne imellem 'gyngerne og karusellerne' findes ikke.

Ikke overraskende, at succesfulde ledere træffer vigtige beslutninger pr intuition og mavefølelse frem for misforstået økonomi information fra denne skuffe.

Er der nogen ude i virksomhederne, der ligesom jeg undrer sig over hvorfor man bliver hængende i det samme gamle blinde spor med bevidst ødelæggelse af ledelsesinformation ? Du er velkommen til at skrive en kort kommentar på min blog. Om omkostningskontrol

Omkostningsafvigelser bør kunne dekomponeres i elementerne pris, volumen, mix og produktivitet i henhold til forkalkulationerne.

Uden forkalkulationer - ingen omkostningskontrol.

At udøve omkostningskontrol vil sige, at sammenholde det faktiske omkostningsforbrug med det planlagte. Omkostningskontrollen indebærer altså, at man har gjort sig klart hvad der må medgå af omkostninger for at producere og afsætte virksomhedens forskellige ydelser. Omkostningskontrol efter undtagelsesprincippet indebærer endvidere, at der skelnes imellem kapacitets- og stykomkostninger.

Det er kun stykomkostningerne, der bør indgå i forkalkulationerne fordi de disponeres pr afsat salgs-disponeringsenhed.

Kapacitetsomkostningerne forudberegnes naturligvis også, men de fordeles ikke ud på produkterne eller ydelserne bortset fra omkostninger, der som særbestemte og konstateret ved direkte måling kan relateres. De sambestemte direkte og indirekte kapacitetsomkostninger indgår i omkostningecentrenes resultatopgørelser uden videredebitering eller intern afregning.

I et omkostningsregnskab opbygget efter undtagelsesprincippet registreres faktiske stykomkostninger på afdelingskontoen den afdeling der afholder dem (materialer, løn og andre stykomkostninger) for perioden.

Ved periodeslut krediteres afdelingskontoen for periodens forkalkulerede stykomkostningsforbrug i henhold til forkalkulationer. Tilbage på afdelingskontoen vil være en debit eller creditsaldo som et udtryk for et mer- eller mindreforbrug i forhold til forkalkuleret, som konteres videre til driftsregnakabet som en omkostningsvarians for perioden.

Det vil defor umiddelbart kunne forstås hvorfor det her beskrevne princip kaldes undtagelsesprincippet.

Kapacitetsomkostningerne opsamles også på samme måde på omkostningssteder. Ved periodens slutning overføres de til resultatberegningen og fratrækkes det faktiske dækningsbidrag hvorved periodens overskud fremkommer.

I tilknytning til denne overførsel kan der let etableres en budgetkontrol, således, at eventuelle afvigelser kan analyseres.

Som det ses gør undtagelsesprincippet efterkalkulation overflødig. De organisationer, der vil ofre tid på forkalkuler vil få denne indsats igen mange gange i form af mindre omkostningsforbrug i produktion, administration og afsætning og mindre papirarbejde til det omfattende og i princippet negative efterkalkulationsarbejde.