



BOGNYT

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT,
professor ved Institut for Organisation og Ledelse,
Handelshøjskolen i Århus.
shi@steenhildebrandt.dk

Få styr på lønsomheden i virksomheden

Nøglen til aktivt at styre virksomhedens lønsomhed hedder aktivitetsbaseret økonomistyring eller Activity Based Costing. To forskere har skrevet en meget velskrevet bog på dansk, som introducerer de nye økonomistyringsprincipper til praktikere ude i virksomhederne



AF SØREN
HOLM JENSEN
direktør, Valcon
A/S

Mange danske virksomheder er presset på indtjeningen i disse år, og de fleste mangler reel viden om, hvor det bedst kan betale sig at skære ned. De benytter forældede eller utilstrækkelige økonomiske styringsredskaber, og det betyder, at de fleste omkostninger er uigennemskuelige for ledelsen.

Danske virksomheder træffer simpelt hen en lang række centrale beslutninger uden at kende de faktiske forhold. Anvendelse af aktivitetsbaseret omkostningsstyring eller Activity Based Costing (ABC) er en måde at kaste lys på, hvad der foregår inde i mørket bag den bundlinje, som traditionelle regnskaber eksponerer, og derved få et detaljeret indblik i, hvilke aktivite-

ter der er lønsomme, og hvilke der ikke er.

Det er jo i virkeligheden elementære og banale spørgsmål, som må ligge enhver ansvarlig topledelse og økonomiafdeling tungt på sinde: Hvilke kunder og produkter tjener vi penge på, og hvilke tjener vi ikke penge på?

Perfekt timing

Bogen »Aktivitetsbaseret økonomistyring« af professor Per Nikolaj Bukh fra Handelshøjskolen i Århus og professor Poul Israelsen fra Syddansk Universitet kommer på det helt rigtige tidspunkt. Behovet er stort, og markedet er fuldmoment. Vi har diskuteret ABC i Danmark i mange år, men det har foregået i læreanstaltens auditorier samt landets mange udmærkede konferencelokaler, og først nu er de nye principper for omkostningsregnskaber og -fordeling ved at nå ud over den teoretiske skranke og vinde indpas i danske virksomheders praksis. Det skyldes også, at tidligere førende danske professorer inden for økonomistyring og regnskabsvæsen fra starten af var voldsomme modstandere af de nye ABC-styringsprincipper.

Den perfekte timing af bogen understøttes endvidere af en aktuel undersøgelse af lønsomhedsstyring blandt danske økonomichefer, som tilsammen repræsenterer en omsætning på 88 mia. kr. Undersøgelsen afslører, at 65 pct. af økonomicheferne forventer langt større fokus på lønsomhedsstyring i deres virksomhed inden for en tidshorisont på blot to år. Der er altså lige nu et markant behov for konkret viden om, hvordan man indfører ABC i virksomhederne.

Praktikere

Bogen består af en prisværdigt kortfattet teoretisk indføring til det aktivitetsbaserede regnskabssystem på ca. 30 sider, hvorefter bogens forfattere overlader ordet til de konkrete projektledere af seks ABC-projekter i seks meget forskelligartede danske virksomheder (Danske Bank, DSB, Miliken Danmark, Novozymes, Post Danmark og SonionMicrotronic). Det er altså i høj grad en bog fra praktikere til praktikere, og det er en stor styrke ved bogen, at afsættet er praktiske erfaringer.

Udvalget af virksomhedstyper er så prisværdigt bredt, at

PATRIOTISK SELSKAB JORDBRUGSRELATERET RÅDGIVNING



ADMINISTRERENDE DIREKTØR

Patriotisk Selskabs administrerende direktør har fået nyt job som adm. direktør i Danske Fjernvarmeværkers Forening. Derfor søges med tiltræden senest 1. november 2003 en **administrerende direktør til Patriotisk Selskab** i Odense.

Stillingen

Den administrerende direktør skal:

- udbygge og befæste selskabets position som en landsdækkende, landøkonomisk forening, med et meget højt fagligt rådgivningsniveau, herunder opretholde og udbygge god kontakt til medlemskredsen
- i samarbejde med selskabets bestyrelse udvikle og implementere en udpræget vækststrategi, herunder udvikle og tilføre nye produkter målrettet efter medlemmernes behov
- repræsentere Patriotisk Selskab i relevante organisationsammenhænge
- foretage en løbende gennemgang af selskabets organisatoriske opbygning med henblik på en optimal udnyttelse af selskabets ressourcer
- videreføre selskabet som en sund økonomisk forretning i vækst
- videreføre en motiverende personalepolitik, herunder en aktiv uddannelsespolitik.

Den administrerende direktør vil af selskabets bestyrelse få tillagt stor kompetence.

Eventuelle yderligere oplysninger om jobbet kan fås ved henvendelse til bestyrelsesformand Peter Cederfeld de Simonsen via service- og koordinationschef Marianne Neumann på telefon 6615 7316 – e-mail mn@fsps.dk.

Patriotisk Selskab blev stiftet i 1810. Selskabet er en selvstændig, landøkonomisk forening – tilsluttet Dansk Landbrug. Patriotisk Selskab er ISO-certificeret og rådgiver større landbrugsbedrifter inden for områderne: Økonomi, Planteavl, Edb samt Svineproduktion og Miljø. Selskabets ledelse består af dels en bestyrelse (6 personer), dels en daglig ledelse bestående af den adm. direktør og 8 chefkonsulenter/afdelingsledere. Antallet af medarbejdere er pr. 1. juni 2003 64. Selskabets omsætning er i perioden 1998-2003 steget fra ca. 22 til ca. 32 millioner kr. I samme periode er antallet af medlemmer steget fra ca. 760 til ca. 960. Patriotisk Selskab er inde i en spændende udvikling og forventer yderligere vækst i de kommende år. Læs mere om Patriotisk Selskab på www.fsps.dk.

Kvalifikationer

Den rette ansøger:

- har en relevant – helst akademisk – uddannelse
- er ca. 35-45 år og har gennem de seneste 5 år haft ledelseskompetence på højt niveau
- er dynamisk, udadvendt med gode samarbejdsevner
- er administrativt stærk og god til at bevare overblikket i pressede situationer
- er god til at udtrykke sig såvel i skrift som i tale
- har et indgående kendskab til IT og erfaring fra job i en rådgivnings- eller servicevirksomhed og gerne kendskab til revisionsbranchen

Løn

Lønnen forhandles på et niveau omkring 650-950.000 kr.

Ansøgningen sendes senest 11. august 2003 til Patriotisk Selskab, service- og koordinationschef Marianne Neumann, Ørbækvej 276, 5220 Odense SØ.

Fra ansat til en del af virksomheden



Se hvordan på www.conduite.dk
eller ring på telefon 45818196

EXECUTIVE SEARCH & SELECTION



Ring til Stephen Bruyant-Langer
på 70 11 05 05 eller besøg os på www.k-k.dk

RIGHT KJAER & KJERULF

Henley MBA

International Lederuddannelse - E*MBA

Undervisning i Danmark og England
Strategiske opgaver for egen organisation
Akkrediteret af AMBA, EQUIS & AACSB



Optager nu studerende til 2 eller 3 årig Henley Executive MBA
Kontakt os på www.henley.dk, MBA@henley.dk eller ring på 70105005

der er identifikationsmuligheder for de fleste økonomiprofessionelle i større danske virksomheder. Gennemgang af ABC-casene er det helt positive bidrag i bogen, hvor man kan læse om virksomhedernes konkrete erfaringer, da ABC i høj grad er et håndværk! Det generelle svar fra alle virksomheder i bogen er, at det er omfattende at implementere ABC, men at virksomhederne i høj grad finder, at det er indsatsen værd – ABC er et værdifuldt styringsinstrument! Man kan måske indvende mod bogen, at økonomichefer i mindre danske virksomheder ikke finder case-materiale fra deres egen verden.

Kritiske punkter

Per Nikolaj Bukh og Poul Israelsen samler i sidste kapitel op på ABC-problematikkerne og opsummerer på glimrende vis erfaringerne i ni hovedoverskrifter, som jeg vil kalde »kritiske opmærksomhedspunkter«. Opsamlingen af erfaringerne i de ni kritiske opmærksomhedspunkter er en stor gevinst ved bogen og bidrager til



bogens værdi som inspiration for praktikere, der er på kanten til ABC-verden. F.eks. er der en meget rigtig skelnen mellem strategisk og operationel ABC og hvilken betydning det har for ABC fremgangsmåde og ABC IT model.

Kradser i overfladen

Når det er sagt, skal det også siges, at behandlingen af de ni kritiske opmærksomhedspunkter med fordel kunne være mere uddybende og led-

saget af anbefalinger. Bogens målgruppe er praktikere, som står med konkrete problemer og udfordringer, og de har behov for værktøjer og anbefalinger til, hvordan de kommer i gang og videre. På det punkt har bogen en lille svaghed, som afspejler, at bogens forfattere er forskere og ikke praktikere. For eksempel skriver forfatterne om »modeller af ledig kapacitet«, altså: Hvad koster det, hvis kapacitetsudnyttelsen for eksempel kun er xx %? Men behandlingen læner sig meget op af den akademiske litteratur om emnet, og tilbyder ikke nogen anbefaling til praktikerens naturlige spørgsmål: Hvordan håndterer man det? Og der findes faktisk svar på spørgsmålet.

Det samme kunne man sige om forfatternes behandling af begreberne variabilitet og reversibilitet på side 187, hvordan skal den praktiske læser gribe problemet an? Svaret fortøner sig i henvisninger til akademisk litteratur. Det er lidt synd for en ellers rigtig god ABC bog.

Fremtiden

Bogen giver ikke konkrete anvisninger på, hvad trenden inden for ABC er. Hvad dukker der op om hjørnet om et til tre år? Hvilke udfordringer og muligheder står morgendagens ABC-engagerede praktiker med? ABC bevæger sig fra statiske modeller til mere dynamiske modeller, som for eksempel kan omfatte aktivitetsbaseret budgettering (ABB) og aktivitetsbaseret planlægning (ABP) (ABP). I ABP kan bygge en model –

baseret på ABC principper – fodre ABP modellen med et salgsforecast og se en simulering af konsekvenserne for virksomhedens aktiviteter og lønsomhed og således med en produktionsplan se en simulering af konsekvenserne for de ressourcer, der skal til for at overholde produktionsplanen. Den slags ekstremt interessante fremtidsperspektiver nævner bogen ikke, hvilket er synd.

Det skal siges, at bogen senere bliver fulgt op af en mere teoretisk behandling af ABC, og jeg ser frem til en endnu mere relevant og opdateret perspektivering og forankring af ABC-teoriene i efterfølgeren. Efter sigende skulle den næste ABC-bog komme kritikken af denne bog til livs ved at komme med konkrete anbefalinger til hvordan man designer et ABC-system, fastlægger akti-

viteter, arbejder med variabilitet af omkostninger, m.v.

God inspiration

Enhver topleder og økonomichef burde få grundigt ondt i maven ved læsning om ABC-bogen. Testen for en bog som »Aktivitetsbaseret økonomistyring« er så, om læseren ved endt læsning har en god fornemmelse i maven, fordi han eller hun er blevet klædt for-svarligt på til at gå ud og arbejde med ABC i sin egen virksomhed. Jeg gætter på, at bogen vil være en glimrende inspirationskilde, der i høj grad dækker målgruppens behov for en »kogeboek« med konkrete opskrifter.

Per Nikolaj Bukh & Poul Israelsen: Aktivitetsbaseret økonomistyring. 205 sider. Kr. 425,00. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Executive Search & Selection



Kai Christoffersen

PHOENIX
CONSULTING GROUP

Rådgivning, rekruttering, strategi og udvikling
Internationalt netværk og kompetence
www.phoenixconsulting.dk 70 260 220



Organisation og Ledelse HD 2003

CBS – Handelshøjskolen i København tilbyder dig en HD i Organisation og Ledelse med fokus på kommunikation, strategi, HRM og innovation.

I et samfund med et virvar af uddannelser og titler, er det særdeles afgørende, hvor du har fået din uddannelse. Vi har mere end 80 års erfaring i at uddanne ledere og specialister til det danske arbejdsmarked.

En HD er ikke bare en HD.

Ansøgningsfrist 1. juli.



Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Information og brochure
Tlf.: 3815 2926 – e-mail: jk.ioa@cbs.dk
www.cbs.dk/studies/hd-o



Outsourcing af firmabil flåder er stadig i vækst

Vi søger derfor en

Indkøbschef

Som en naturlig følge af vores vækst søges en indkøbschef til at strukturere forhandlingerne med vor mange leverandører og samarbejdspartnere.

Vores indkøbsbudget er på mere end 1,5 mia. kr. om året. Derfor er indkøb til de ”rigtige” priser en vigtig del af det fleet management koncept, vi leverer til vore kunder.

Udover optimale priser, lægger vi meget vægt på høj kvalitet fra vore leverandører. Derfor ser vi et leverandørsamarbejde som et partnerskab, gerne over en lang periode.

Opgaverne:	Stillingen er nyoprettet og som følge deraf, vil én af opgaverne i starten være at strukturere alt omkring indkøbsfunktionen. Områderne vil spænde vidt: Person- vare- og lastbiler, brændstof, dæk, værksteder og øvrige områder der relaterer sig til biler. Derudover vil mere traditionelle områder også komme ind under den nye indkøbschefs ansvar, blandt andet papir og kontorartikler.
Kvalifikationer:	Indgangene til stillingen kan være mange: Du kan i dag sidde i en stilling som indkøbschef eller på anden vis have kontakt til dette område. Vigtigst af alt er det, at du er vant til at forhandle på højt niveau og kender betydningen af at indgå en gensidig fordelagtig forretning. Uddannelsesmæssigt har du formentlig udbygget din grunduddannelse med en videregående uddannelse, gerne på HD-niveau. Har du branche erfaring vil det være en fordel.
Du tilbydes:	Et spændende job, du i vidt omfang selv har mulighed for at præge. Vi behandler vore medarbejdere godt. Vi har et inspirerende, internationalt miljø, hvor samarbejde og trivsel prioriteres højt. Løn og øvrige benefits forhandles individuelt på et attraktivt niveau.
Tiltrædelse:	Snarest muligt.
Henvendelse:	Hvis du har spørgsmål vedr. stillingen, er du velkommen til at ringe til Regionschef Michael Olsen på tlf. 3673 8323

Kan du se dig selv som vores nye Indkøbschef, så send venligst din ansøgning på
E-mail: mio.dk@leaseplan.dk
eller
på nedennævnte adresse - att.: Regionschef Michael Olsen



H.J. Holst Vej 3-5 2605 Brøndby Telefon: 3673 8300

LeasePlan Gruppen er med mere end 1,2 millioner biler i 26 lande en af verdens største virksomheder indenfor Fleet Management. LeasePlan Danmark er markedsleder indenfor Fleet Management og er certificeret efter ISO 9002. LeasePlan har specialiseret sig i det såkaldte "Open Calculation System", der tilbydes velfunderede erhvervsvirksomheder med firmabiler. LeasePlan ejes af ABN AMRO Bank, Holland.