

ABC (activity-based costing)

15

MÅLSETNING

- Vite hva som skiller ABC fra mer tradisjonelle kalkyleformer
- Kjenne de seks trinnene for aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon
- Ha forståelse for aktivitetshierarkiet
- Kunne identifisere kostnadsdrivere
- Vite hvordan man får kostnadene fra aktivitetsnivå og ut på kostnadsobjektene (produktene, kundene osv.)

Tradisjonelt har man i stor grad lagt til grunn at de indirekte kostnadene drives av direkte lønn, eventuelt direkte timer. I dag blir dette for mange virksomheter en for grov betraktningssmåte, selv om en viss samvariasjon kan observeres. ABC søker å få mer varierte kostnadsdrivere som kan gi grunnlag for riktigere henføring av de indirekte kostnadene til kostnadsobjektene. Det har også vært vanlig å betrakte kostnadsstedene (avdelinger, maskiner o.l.) som tjenesteytere til produktene. I ABC snur man dette på hodet og sier at det er produktene som skaper kostnadene ved at de konsumerer aktiviteter. Kostnadene grupperes da rundt aktiviteter (aktivitets-sentre) fremfor avdelinger. Ved ABC er derfor fokus i større grad rettet mot aktiviteter og mot det som driver aktivitetskostnadene. Aktivitetene går ofte på tvers av avdelingene, og noen velger da å registrere kostnadene både på avdelings- og aktivitetsnivå (= flerdimensjonal registrering). Også de tradisjonelle kalkyleformene tar hånd om henføringen av de indirekte kostnadene til produktene. ABC ender også opp med dette, men i tillegg vies årsaken til at kostnadene oppstår, stor oppmerksomhet (aktiviteter og kostnadsdrivere). Det er først og fremst muligheten for bedre forståelse og styring av de indirekte kostnadene som er ABCs styrke. Valg av kalkylesystem må imidlertid gjøres ut fra den enkelte virksomhets spesielle behov. ABC kan bety et kraftig løft for kvaliteten i kalkyldataene i virksomheter hvor kompleksitet og/eller volum varierer mye fra produkt til produkt, og hvor prosessene for de enkelte produktene er svært forskjellige. Riktigere kostnader på kostnadsobjektnivå kan bidra til riktigere prissetting, ikke minst med hensyn til lønnsomhetsbedømmelse av produkter og produktgrupper. Den økte kostnadsforståelsen gir mulighet for bedre kostnadskontroll og effektivisering av aktivitetene.

Tradisjonell ordrekalkulasjon benyttes i stor grad av virksomheter som produserer skreddersøm, det vil si produkter tilpasset kundens spesielle krav (entreprenører, verft, spillefilmprosjekter, trykkerier, møbler iht. kundens spesifikasjoner, o.l.). Også her kan man imidlertid anlegge en mer aktivitetsorientert profil på driftsregnskapet, selv om man for øvrig beholder den tradisjonelle formen på det. Tradisjonell prosesskalkulasjon benyttes gjerne av virksomheter med en stabil produksjon av like eller så godt som like produkter i større skala. Hvis konsumet av materialer, direkte lønn og indirekte kostnader er relativt likt for de enkelte produktene, kan dette fungere bra. Men også her kan kalkylesystemet trekkes i ABC-retning dersom man ser trekk som kan berette merkostnadene ved en slik løsning. Løsningene man ender opp med, kan derfor være rene tradisjonelle modeller – ABC eller en slags hybridsystemer av ABC. ABC er kanskje vel så mye en tankegang som et velordnet og entydig definert system og kan derfor gjerne innpasses i tradisjonelle systemer med varierende styrke.

15.1 ABC¹ i fugleperspektiv

Den tekniske oppbyggingen av ABC-kalkyler er ikke vesensforskjellig fra tradisjonelle kalkyler. De baseres imidlertid gjerne på langt flere tilleggsfaktorer for de indirekte kostnadene, og oppnår også av denne grunn en bedre årsakssammen-

1. ABC er også et begrep som benyttes i tilknytning til lageranalyse. Lagerpostene grupperes i tre grupper. A er gruppen for dem med høyest årlig forbruk, C for dem med lavest forbruk. En slik analyse kan for eksempel vise at 20 % av postene står for 80 % av forbruket (A-poster), 50 % av postene står for 90 % av forbruket (A + B-poster). C-postene utgjør da i antall 50 %, men bare 10 % av forbruket.

heng. Men det viktigste er at oppmerksomheten rettes mot aktiviteter og kostnadsdrivere fremfor organisasjonsmessige avdelinger. Verdiskapende aktiviteter vies oppmerksomhet, og man får også ofte en riktigere fordeling av kostnadene til kostnadsobjektene, enten det er produkter eller kunder.

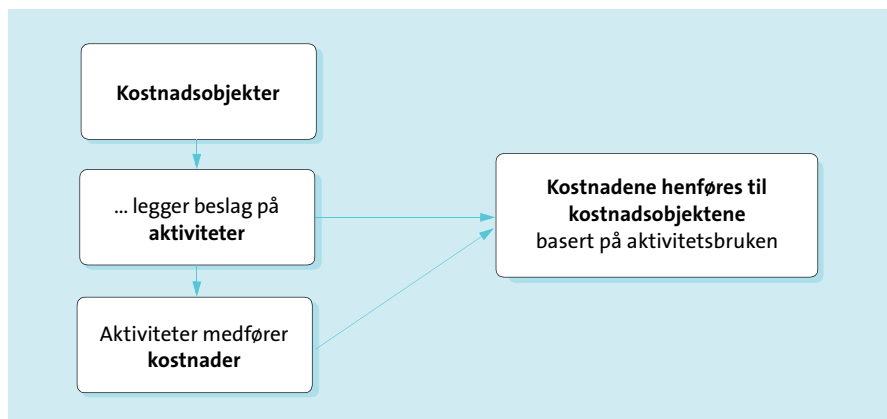
Tradisjonelle kalkyle- og driftsregnskapssystemer i sin enkleste form baserer seg i stor grad på enhetsbaserte kostnader, det vil si totalkostnadenes avhengighet av produsert antall. I virkeligheten avhenger en rekke kostnader av andre forhold, for eksempel antall serier, antall produktvarianter, produktenes kompleksitet og behandling i spesielt kostnadskrevede prosesser. Det betyr at ulike produkter kan ha sterkt avvikende forbruksmønstre for de ulike aktivitetene. Aktivitetene kan grupperes i et hierarki: aktivitetshierarkiet. Jo høyere opp i hierarkiet aktiviteten ligger, jo fjernere er årsakssammenhengen til den enkelte produktenhet. Vi kommer tilbake til dette litt senere. Ved ABC er man opptatt av hvilke faktorer som driver kostnadene i de enkelte aktivitetene. Produktene belastes for indirekte kostnader i henhold til sin relative andel av den totale ressursbruken som er knyttet til aktiviteten, basert på forbruket av aktivitetsdriverne. På denne måten blir flere tradisjonelt indirekte kostnader nærmest direkte. De blir direkte i forhold til aktiviteten, men indirekte i forhold til det endelige kostnadsobjekt (produkter, kunder eller andre kalkyleformål). Mens tradisjonelle systemer opererer med to nivåer, faste og variable kostnader, har man ved ABC gjerne fem nivåer, hvorav fire er mer variable enn tradisjonelt faste kostnader.

ABC kan benyttes til beregning av produktlønnsomhet, men er også egnet til kartlegging av for eksempel kundelønnsomhet. Ulike kunder/kundegrupper legger ofte beslag på de kostnadskrevede ressursene i ulikt omfang, noe som ikke avsløres i tradisjonelle produktkalkyler. ABC er også ofte hensiktsmessig innenfor tjenesteytende virksomhet.

ABC er først og fremst et verktøy for å kontrollere kostnadene knyttet til eksisterende produksjon, eller enklere nye produkter. For å vurdere om mer omfattende nylanseringer er lønnsomme, benyttes gjerne andre metoder. Er det betydelige investeringer forbundet med produktutvikling, vil man benytte teknikkene fra prosjektanalyse for å vurdere lønnsomheten. Disse teknikkene er behandlet i kapittel 8. I andre tilfeller benyttes target costing (målkostnadskalkulasjon), verdi-engineering, prosess- og produkt-redesign og life cycle costing (beregning av livssyklus-kostnader). Disse metodene/teknikkene kommer vi tilbake til i neste kapittel.

Normalt legger vi til grunn at det er produktene som er kalkyleobjekt. Fremgangsmåten blir imidlertid den samme om det er snakk om andre kalkyleobjekter som varegrupper, kunder, kundegrupper eller geografiske områder.

I figur 15.1 er hovedtankegangen bak ABC illustrert.



Figur 15.1 Hovedelementene i ABC

ABC representerer for mange et nytt og forbedret verktøy. Vi skal først se litt på svakheterne i tradisjonelle metoder. Men heller ikke ABC er fri for svakheter og problemer. Det kommer vi tilbake til.

15.2 Svakheter i tradisjonelle kalkyle-/driftsregnskapssystemer

ABC har vokst frem som et svar på påståtte utilstrekkeligheter i tradisjonelle løsninger. Disse innsigelsene, hvorav noen er delvis overlappende, har blant annet dreid seg om dette:

- Tidligere var det færre som hadde et målrettet driftsregnskap. Produktkalkylenes funksjon var da først og fremst å tjene som grunnlag for beholdningsvurderingene i årsregnskapet. Men økende konkurranse har produktkalkylene blitt mer sentrale i beslutningssammenheng, og derfor er det nå blitt viktigere at de er riktige.
- Direkte lønn har vært det dominerende aktivitetsmål for fordeling av indirekte kostnader til produktene. Amerikansk litteratur og personene bak ABC baserer i utgangspunktet argumentasjonen for ABC på en sammenligning med bedrifter som bare har én eneste bedriftsomfattende tilleggssats per direkte time. Og det er utvilsomt riktig at kostnadsfordelingen da blir svært grov og ofte direkte misvisende hvis man har mer enn ett produkt. Men dette er en enklere form for driftsregnskap enn det som har vært undervist i i Norge de senere årtier, og forskjellen til ABC blir derfor noe mindre. Korrelasjonen mellom direkte lønn og indirekte kostnader er imidlertid over tid blitt redusert. Derfor vil også kostnadsfordelinger basert på flere tilleggssatser, men med direkte lønn som fordelingsnøkkel i de enkelte aktivitetene, fortsatt kunne gi feilaktige kalkyler. Dette gjelder særlig når produktspekteret er lite homogent både med hensyn til volumer og aktivitetsforbruk. Tradisjonelle kalkyler, selv når de er basert på flere tilleggssatser, fanger derfor i begrenset omfang opp de indirekte kostnadene basert på årsakssammenheng mellom kalkyleobjekt og kostnad.

Denne svakheten forsterkes når andelen av indirekte kostnader øker i forhold til de direkte, en tendens man har hatt over tid.

- Tradisjonelle kalkyler kan lett vise et feilaktig kostnadsbilde på produktnivå når det er store volumforskjeller mellom virksomhetens produkter. Kostnadene ved høyvolumprodukter er da ofte reelt sett lavere enn det tradisjonelle kalkyler viser, mens for lavvolumproduktene er det gjerne motsatt.
- Kompliserte produkter får ofte for liten andel av de indirekte kostnadene i forhold til enkle produkter.
- Tidligere hadde man en forholdsvis enkel produksjonsprosess med enproduktproduksjon eller lange serier. Det er blitt et økende krav om kortere serier og ofte med spesialtilpasning av produktet i henhold til kundens ønsker. Dette medfører økning i kostnadene til produksjonsplanlegging, oppsett av maskiner, kvalitetskontroll osv. for den enkelte serie eller kundeordre. Tradisjonelle produktkalkyler gir i en slik situasjon lett et feilaktig lønnsomhetsbilde av de enkelte produktene og leveransene.
- Tradisjonell kostnadsfordeling skjer i stor grad basert på direkte timer eller direkte lønn, de vanligste fordelingsnøklerne for indirekte kostnader. Dette tar ikke hensyn til at en rekke kostnader påløper ut fra helt andre årsakssammenhenger. Noen kostnader avhenger for eksempel av antall serier eller kan knyttes til produktet som sådan. Noe av svakheten i tradisjonelle systemer kan reduseres ved at man benytter flere fordelingsnøkler. Dette kan skje ved at ulike ledd i produksjonskjeden har forskjellige tilleggsatsar, basert på ulike kostnadsdrivere. Avdelinger og maskingrupper kan ha ulike kostnadstillegg, og belastes produktene i henhold til bearbeidingen i de forskjellige ledd.
- Dersom det bare benyttes én fordelingsnøkkel for hele virksomheten, kan kalkylene bli meget misvisende, særlig om produktspekteret er variert og aktivitetene er mangfoldige. I litteraturen benyttes ofte dette ytterpunktet som sammenligningsgrunnlag for ABC-kalkyler og som «sannhetsvitne» for at ABC gir riktigere kalkyler. Det er imidlertid få oppegående virksomheter i økonomistyringsmessig forstand som bare opererer med én, altomfattende tilleggsats. Og da blir ofte forskjellene til ABC mindre eller fraværende.
- Tradisjonelle kalkylesystemer er fokusert mot kostnadenes størrelse, mens ABC er mer opptatt av årsakene til at kostnadene påløper, og hvorvidt de er verdiskapende. Det gir ABC et bedre utgangspunkt for effektiv kostnadskontroll.

Mange av svakhetene i tradisjonelle kostnadssystemer kan utbedres gjennom introduksjon av elementer fra ABC, uten at man nødvendigvis foretar en full overgang til ABC.

15.3 ABC dekker behovet for mer relevant kostnadsinformasjon

Generelt hevder tilhengerne av ABC at metoden gir riktigere kostnadskalkyler. Det gjør det mulig for ledere å lokalisere reelt ulønnsomme produkter (varer og tjenester) og ulønnsomme kunder/kundegrupper. Riktigere kostnadskalkyler kan også gi riktigere prissetting, produktprioriteringer osv. Det kan også gi støtet

til endringer i design for å gjøre produktet mindre aktivitetskonsumerende, og følgelig mindre kostnadskrevennde.

Det er to hovedgrunner til at man trenger mer relevante kostnadsdata enn det man får i tradisjonelle systemer, når beslutninger skal fattes:

- De indirekte kostnadene er betydelige, de er økende i mange virksomheter, og de er vanskelige å henføre til kostnadsobjektet (produkter, kunder) på en enkel, riktig måte. En større andel av de indirekte kostnadene er relevante i beslutnings-sammenheng enn man tradisjonelt har lagt til grunn. En gal kostnadsfordeling vil derfor kunne få betydelige konsekvenser for beslutningene som treffes.
- Man trenger et system som varsler om ulønnsomme produkter/kunder på en bedre måte enn tradisjonell selvkostmetode.

I tradisjonell bedriftsøkonomi fokuseres det på marginalkostnader som relevante i beslutninger på kort sikt. Dette er kostnader som er knyttet til en endring i produksjonsvolumet. Man tar perfekt hensyn til kostnader som åpenbart kan knyttes til produktet (direkte kostnader), men man ser ikke konsekvensene fullt ut for de indirekte kostnadene. Det er vanskelig å vurdere den effekten en beslutning vil ha på det store antall indirekte kostnadsarter i ulike ledd av virksomheten. Ofte baseres marginalbetraktningene på gjetning og mangelfullt skjønn, særlig i større og litt mer kompliserte virksomheter. Erfaringene viser at det gjerne skjer en snikende økning i de indirekte kostnadene ved volumøkninger. Det kan være at nye variable kostnader påløper, eller at de går over til å være overproporsjonale, men først og fremst kan kostnader man tradisjonelt har ansett som faste, også øke. Denne økningen er ikke lett å observere i beslutningssituasjonen, men over tid ser man at disse antatt faste kostnadene likevel har økt, til dels mye. ABC fanger opp en stor andel av disse tradisjonelt faste kostnadene, og gjør en større andel aktivitetsavhengige. Dette gjelder klassiske faste kostnader, som ABC betrakter som aktivitetskostnader (mer eller mindre variable) innenfor en kortere eller lengre tidshorison. Også i klassisk kostnadsteori sier man at alle kostnader er variable på lang sikt, men dette faktum gjenspeiles sjelden i beslutningskalkylene. Der er gjerne bildet forholdsvis svart/hvitt: faste eller variable kostnader. Aktivitetsomfanget, og dermed aktivitetskostnadene, vil påvirkes av etterspørselen etter aktivitetene på noe lengre sikt. Det gjelder for eksempel innkjøp, lagring, produksjonsplanlegging, behandling av kundeordrer, osv. Under ABC betrakter man ikke de mange supportaktivitetene som faste, men forventer at kostnadene tilpasses behovet på lengre sikt. Man har derfor bygd inn i systemet et fokus på manglende tilpasning av kostnadene til behovet, først og fremst gjennom beregningen av kostnader ved utnyttet kapasitet.

For beslutninger på kort sikt vil fortsatt tradisjonell kostnadskalkulasjon kunne gi like godt beslutningsunderlag som ABC i en enkel og oversiktlig virksomhet. Også ved ABC-kalkyle må man finne frem til aktivitetskostnader som påvirkes av beslutningen. Det er imidlertid grunn til å være litt på vakt overfor marginalbetraktninger i større skala, enten de tar utgangspunkt i ABC eller i mer tradisjonelle kalkyleformer. Man bør sjekke nøye at forutsetningene for resonnementene på kort sikt holder. ABC kan gi plussverdi ved at man noe enklere får frem tilpassningsmuligheter for tilpassbare faste kostnader knyttet til aktiviteter som kan redimensjoneres innen en viss tidshorison. Dette skjer blant annet gjennom fokus på kostnadene forbundet med utnyttet kapasitet.

Som en slags oppsummering kan vi si at ABC kan bringe en del nye problemer/muligheter til ledelsens oppmerksomhet i forhold til mer tradisjonelle løsninger.

EGENAKTIVITET 15.1

En av påstandene nedenfor er gal. Hvilken?

- 1) ABC gir alltid helt andre totale enhetskostnader i produktkalkylene enn tradisjonelle kalkyler.
- 2) ABC gir økte muligheter for kostnadskontroll gjennom sitt fokus på aktiviteter.
- 3) ABC gir normalt et annet kostnadsbilde enn tradisjonelle kalkyler dersom virksomheten har både høyvolum- og lavvolumprodukter, produktene går gjennom svært ulike prosesser eller er forskjellige med hensyn til kompleksitet.
- 4) Aktiviteter kan ofte gå på tvers av avdelinger.

Svar:

Påstand 1 er altfor kategorisk ved at den påpeker «alltid». Om én eller flere av faktorene i pkt. 3 ikke gjør seg gjeldende, vil man få ingen eller bare små forskjeller i kalkylenes kostnader.

15.4 Seks sentrale trinn i utviklingen av ABC

I ABC søker man etter aktiviteter knyttet til produksjon/levering, hva som driver de indirekte kostnadene knyttet til aktiviteten, og hvordan disse kostnadene riktige kan henføres til produktene. For å få et ABC-system implementert går man gjennom følgende hovedstadier:

- 1) *Aktiviteten* som drives i virksomheten, må *identifiseres*. Hver aktivitet blir et *kostnadsakkumuleringsobjekt*, som gjerne betegnes en *kostnadspool*. En aktivitet kan bestå av en rekke underaktiviteter, men man må gjerne begrense seg til en del definerede hovedaktiviteter.
- 2) *Aktiviteten* *grupperes* så i henhold til aktivitetshierarkiet.
- 3) Det defineres en *kostnadsdriver* for hver aktivitet, og denne må man kunne *kvantifisere*.
- 4) *Kostnadene* forbundet med hver aktivitet, må bestemmes. Jo flere kostnader som kan henføres direkte til aktivitetene (og kostnadsobjektene), jo bedre. De øvrige indirekte kostnadene må fordeles etter beste evne.
- 5) Det beregnes en *kostnadssats* (*aktivitetssats*) for hver enhet av kostnadsdriveren (= punkt 4 dividert på punkt 3).
- 6) Kostnadsobjektene belastes for aktivitetskostnadene i henhold til *konsumet av aktiviteten*, målt ved kostnadsdriverforbruket.

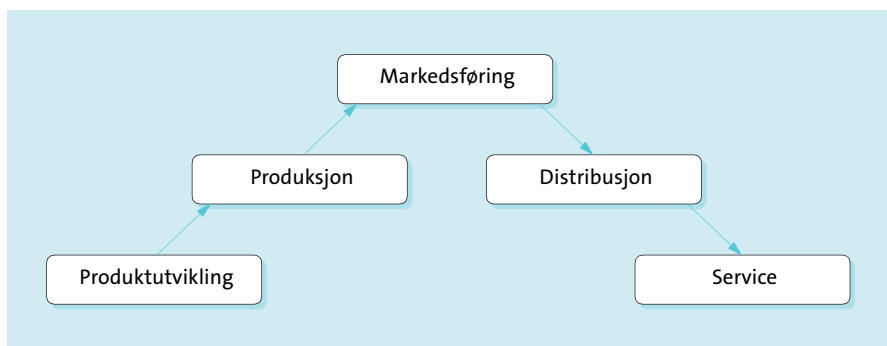
Noen aktivitetskostnader er avhengige av volum. Andre er produktavhengige, men er uavhengige av volum. Det finnes også indirekte kostnader som i stor grad er uavhengige av antall produktvarianter og volumet av de enkelte produkter, men som påløper for produksjonsberedskapens skyld. Vi skal se nærmere på ulike aktiviteter og aktivitetshierarkiet i de neste delkapitlene.

I tillegg til at ABC gir et høynet nivå på kostnadskalkylene får man et bedre grunnlag for styring av de indirekte kostnadene gjennom fokuset på aktivitetene og verdiskapingen. Det er kanskje på dette siste området det største potensialet for ABC ligger.

Identifisering av aktiviteter

Alle økonomiske virksomheter utfører en serie aktiviteter med det formål å få frem et tilbud av varer eller tjenester til kundene. Denne *aktivitetskjeden* representerer en oppsplitting av *verdikjeden*. Noe av det sentrale i verdikjedetankegang er at hvert ledd i kjeden, hver aktivitet, skal tilføre sluttproduktet kunde verdi. Siden aktiviteter innebærer kostnader, blir det viktig å ha innsikt i aktivitetene for å kunne drive effektiv kostnadskontroll. Verdikjeden illustrert i figur 15.2 beskriver aktivitetene organisasjonen utfører i rommet mellom innsatsleverandører og kunder. Sentrale elementer i denne verdikjeden vil være:

- Aktivitet for å kartlegge hva kundene ønsker
- Forsknings- og utviklingsaktiviteter for å få frem de produktene (varene eller tjenestene) kundene ønsker
- Produksjons-, markedsførings- og distribusjonsaktiviteter
- Serviceaktiviteter overfor kunden etter salget



Figur 15.2 En illustrasjon av verdikjeden innen virksomheten

Mer generelt er en aktivitet noe man bedriver i virksomheten, som kan beskrives ved hjelp av *et verb + substantiv*: registrere studenter, gjennomføre forelesninger, utarbeide eksamensoppgaver, rette besvarelser, motta pasienter, kjøpe inn råvarer, osv. En hovedaktivitet kan som allerede nevnt bestå av flere delaktiviteter.

En vanlig fremgangsmåte for å identifisere aktiviteter er å intervju personer rundt i virksomheten, i produksjon, i ordremottak, i skipningsavdelingen, osv. Metoden er godt egnet til å sikre en helhetlig aktivitetsoversikt siden de som deltar, har detaljkunnskap om prosessene. Man må imidlertid være oppmerksom på at noen kan oppleve aktivitetskartleggingen som en trussel, og at den derfor kan bli feilaktig. Organisasjonskartet er ofte et godt utgangspunkt for aktivitetsanalysen. Det er viktig å sørge for at aktiviteter som går på tvers av tradisjonelle avdelinger, ikke glemmes.

Et alternativ til en slik «demokratisk» kartleggingsprosess kan være en «top-down»-orientert fremgangsmåte. Da definerer gjerne topp- og mellomledere de enkelte aktivitetene. Fordelen ved denne metoden er at den gjerne går raskere, lettere blir helhetlig og mer direkte identifiserer hovedaktivitetene fremfor alle mulige detaljaktiviteter.

I enkelte tilfeller vil man kunne ha samlet informasjon i andre sammenhenger som kan resirkuleres for å få oversikt over hele eller deler av aktivitetsmassen.

Etter at man har kartlagt de eksisterende aktivitetene, må man gruppere dem i naturlige hovedaktiviteter. En aktivitet består ofte av diverse underaktiviteter, og noen aktiviteter kan være beskjedne i omfang. Det må gjøres et skjønnsomt utvalg av hva som defineres som hovedaktiviteter som skal følges opp gjennom ABC. Et høyt antall aktiviteter øker kvaliteten, men man får et tungvint og kostnadskrevende system i drift. Derfor blir det et spørsmål om hvor mange aktiviteter man ønsker eller er i stand til å håndtere. Det må foretas en avveining av kostnad kontra nytte ved en finmasket oppdeling. Innkjøp kan defineres som en aktivitet, men det vil være flere underaktiviteter: frembringe grunnlag for innkjøp, foreta selve bestillingen, motta varene, kontrollere de ankomne varene i antall og kvalitet, fremme reklamasjoner, kontrollere fakturaer, betale fakturaer, osv. Likevel velger man kanskje bare én hovedaktivitet for alt dette, eventuelt to, dersom det er delaktiviteter som er betydelige, og som har ulike kostnadsdrivere. Om det ikke er mulig å definere en fornuftig kostnadsdriver som forklarer kostnadene for aktiviteten, bør den søkes splittet for å få en god forklaringsammenheng mellom kostnadsdriver og kostnadsnivå. Hva som er et overkommelig antall aktiviteter, er man ikke helt enige om, men det kan synes som 10-15 kan være tilstrekkelig for de fleste. I store og komplekse organisasjoner kan aktivitetsantallet komme opp i 20-40. Ved enkelte mislykkede ABC-prosjekter har man blant annet hatt for detaljert aktivitetsinndeling. Ambisjonsnivået har vært høyt i utgangspunktet, men muligheten og evnen til å gjennomføre har vært begrenset, og man har kanskje også oppdaget at kostnadene ved driften ble for store i forhold til nytten.

EGENAKTIVITET 15.2

Hvilke kostnadskrevende aktiviteter er forbundet med driften av et fotballag?

Svar:

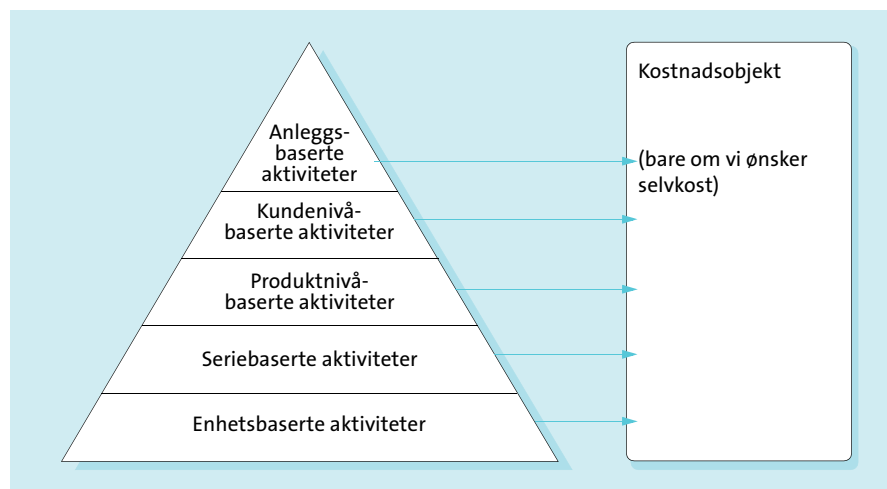
Du har sikkert mange gode ideer, og blant disse er kanskje også noen av følgende: trening, treningsleir, spillermøter, hjemmekamper, reiser til bortekamper, administrasjon, innkjøp av utstyr, salgsaktivitet for å bli kvitt spillere, kjøpsaktivitet for å få tak i spillere, sponsorrettet aktivitet, ...

Gruppering av aktivitetene i henhold til aktivitetshierarkiet

Ved ABC står som nevnt flere ganger aktivitetene i fokus, ikke avdelingene. Identifisering av aktiviteter, aktivitetskostnader og aktivitets-/kostnadsdrivere er bærebjelkene i systemet. Tradisjonelt har man delt aktivitetene i to grupper: de som innebærer kostnader som varierer i takt med produksjonen, og de som er uavhengige av produksjonsomfanget, det vil si aktiviteter som innebærer variable og

faste kostnader. Denne inndelingen har «oppfinnerne» av ABC (Kaplan/Norton) funnet for grov. De har inndelt aktivitetene, og kostnadene forbundet med disse, i et hierarkisk system. For lettere å kunne identifisere ulike aktiviteter i en virksomhet kan forståelse for aktivitetshierarkiet være til hjelp.

Aktivitetspyramiden er illustrert i figur 15.3. Figuren uttrykker ikke størrelsesforholdet mellom kostnadene knyttet til de enkelte aktivitetene, kun nivåene.



Figur 15.3 Aktivitetshierarkiet ved ABC. Vanligvis henføres ikke de anleggsbaserte kostnadene til kostnadsobjektet

- *Enhetsbaserte aktiviteter/kostnader* antas proporsjonale med antall produserte enheter eller med andre aktivitetsmål som i stor grad avhenger av *antall enheter*, for eksempel *direkte timer* eller *direkte maskintimer*. Materialer og direkte lønn er typiske eksempler på enhetsbaserte kostnader. Det er imidlertid de indirekte kostnadene som er problematiske å henføre til kostnadsobjektene på en riktig måte, og hvor ABC kan gi en forbedring. Det kan gjelde aktiviteter knyttet til bestemte maskiner, eller andre indirekte aktiviteter som styres av produsert antall. Kvalitetskontroll av alle enheter eller en fast andel, for eksempel 20 %, er en enhetsbasert aktivitet. Det samme gjelder andre kostnader i tilvirkningen som har nær sammenheng med antall produserte enheter (driftsrekvisita, f.eks.). Et særtrekk ved enhetsbaserte kostnader er at de med stor grad av årsakssammenheng kan henføres til produktenhetene som produseres.
- *Seriebaserte aktiviteter/kostnader* avhenger av antall serier, ikke av produsert antall i hver serie. Det gjelder kostnader forbundet med oppstart, gjennomføring og avslutning av en serie. Eksempler kan være omstillingskostnader, materialuttak og bestillinger til serien, materialtransport, kvalitetskontroll knyttet til serien, transport av ferdigvarene til lager etter avsluttet serie og rengjøring av utstyret. Når en serie først er forberedt, spiller det normalt ingen rolle for oppsett-kostnadene om man produserer 1 000 eller 10 000 enheter. Kostnadene til materialbestilling for en serie er gjerne mer avhengig av antall bestillinger enn kvantum som kjøpes inn. Eksempler på aktivitetsmål knyttet til disse kostnade-

ne, kan være antall maskinomstillinger, antall innkjøpsordrer, antall produksjonsordrer og volum på materialer som håndteres. De seriebaserte kostnadene er direkte i forhold til den enkelte serie, men indirekte i forhold til det enkelte produkt. I noen sammenhenger snakker man om *batchbaserte* kostnader i stedet for seriebaserte. Det er ofte i forbindelse med produksjon hvor innsatsfaktorene i større grad er flytende, for eksempel i en malingfabrikk.

- *Produktbaserte aktiviteter/kostnader* er nødvendige for å kunne produsere og selge produktet, men avhenger ikke av antall produsert/solgt eller antall serier. Som eksempler kan nevnes direkte produktutvikling, gjerne også produktforbedring, lisenskostnader for et produkt, utarbeidelse av materialspesifikasjon, markedsføring av produktet, produktets lagringskostnader eller kostnader til spesielt utstyr, spesielle maskiner, spesielt personale, osv. som er nødvendig for produktet. Andre eksempler er salgsbesøk og kundekontakt på telefon, og bistand til kundene etter salget, forutsatt at disse aktivitetene er produktspesifikke. Mer generell produktutvikling vil man for eksempel heller gruppere under bedriftsnivåbaserte aktiviteter/kostnader. Om kvalitetskontrollens omfang er ulik for ulike produkter, vil dette gjerne vurderes som produktkostnader. Totale produktbaserte kostnader avhenger gjerne av antall produktvarianter, men er som nevnt uavhengige av volumet på de enkelte produktene og serie-størrelsene.
- *Kundenivåbaserte aktiviteter/kostnader* påløper for å betjene den enkelte kunde. I starten på ABC hadde ikke Kaplan/Norton med dette nivået, men etter hvert ble det åpenbart at ulike kunder/kundegrupper kunne kreve svært ulik ressursbruk. Ressursbruken kan oppstå på grunn av kundens særegne krav med hensyn til produktenes behandling i spesielt utstyr, behandling av spesielt personale, spesiell kvalitetskontroll, osv. Kundeaktiviteter kan være kundebesøk og spesiell oppfølging, spesiell reklamasjonsbehandling, bruk av spesielt dyr transport for å dekke kundens behov, osv. Dette er aktiviteter som først og fremst er knyttet til vurdering av kundelønnsomhet.
- *Anleggsbaserte (bedriftsnivåbaserte eller virksomhetsnødvendige) aktiviteter/kostnader* er høyeste nivå i aktivitetspyramiden. Dette er aktiviteter/kostnader som er nødvendige for å drive virksomheten, gjøre den i generell stand til å produsere og selge. Aktivitetene er i det vesentlige uavhengige av bedriftsstørrelse, antall produkter og produksjonsvolum. Kostnadene forbundet med aktivitetene, kan imidlertid variere mye med virksomhetens størrelse og kompleksitet. Eksempler kan være aktiviteter som utføres av daglig leder og rapportering i henhold til lovverket. Man trenger en økonomifunksjon, en personalfunksjon o.l. Leie av administrasjonsbygninger og vedlikehold av administrasjonens lokaler er andre eksempler, og også generell administrasjon knyttet til produksjonsanlegg, vil være anleggsbaserte kostnader. Annonsering for å profilere bedriften er en anleggsbasert kostnad, men annonsering for et bestemt produkt er produktnivåbasert. De anleggsbaserte kostnadene omfatter kostnader som tradisjonelt er definert som faste, men vil normalt være langt mindre i omfang. Tradisjonelle faste kostnader består i tillegg av en rekke aktivitetskostnader på lavere nivå i aktivitetshierarkiet. Anleggsbaserte kostnader er knyttet til opprettholdelse av kapasiteten, og kan ikke henføres til aktivitetene på lavere nivå basert på noen årsakssammenheng. Det er et mål for ABC å forklare de fleste

kostnadene som en del av de verdiskapende aktivitetene forbundet med produktene. Når man ikke klarer å knytte kostnadene til slike aktiviteter, grupperes de som anleggsbaserte. Man unnlater gjerne å henføre de anleggsbaserte kostnadene til produktene. Man har da en bidragsorientert utforming av ABC, hvor bidraget går til å dekke de anleggsbaserte kostnadene og fortjeneste. Bidraget må også dekke kostnadene ved uutnyttet kapasitet, noe vi kommer tilbake til i et av de påfølgende delkapitlene. Om man likevel også fordeler de anleggsbaserte kostnadene til produktene, tilfører man kalkylene elementer som lider av de samme svakheter som tradisjonelle selvkostkalkyler, om enn i litt mindre grad. Anleggsbaserte kostnader er direkte i forhold til denne aktiviteten, men indirekte i forhold til kunder, serier og produkter. Avskrivning på produksjonsmaskiner kan man rubrisere under produktbaserte kostnader, som da blir direkte i forhold til produktene. Avskrivninger på administrasjonsbygg er imidlertid en typisk anleggsbasert kostnad, og blir da indirekte i forhold til produktet. I prinsippet er de anleggsbaserte kostnadene helt upåvirket av antall enheter produsert, antall serier, antall produkter og antall kunder. Men selvsagt gjelder dette bare innenfor visse grenser og en viss tidshorison.

Under ABC skiller man egentlig ikke mellom faste og variable kostnader. Ved beslutninger på kort sikt må man imidlertid gjøre et slikt skille. De enhetsbaserte kostnadene er typisk variable, mens innslaget av faste kostnader øker jo lenger opp i aktivitetshierarkiet man beveger seg. De anleggsbaserte kostnadene er utelukkende faste kostnader, men kan bli helt eller delvis variable om tidshorisonen for beslutningen utvides betydelig. Ved spesielle beslutninger på kort sikt kan/må omfanget av faste og variable kostnader variere med beslutningssituasjonen og ikke minst tidshorisonen. De kostnadene som kan påvirkes av beslutningen innenfor beslutningshorisonen, anses for variable og vil følgelig være relevante for beslutningen. Kostnader som forblir upåvirket av beslutningen, typisk faste kostnader, er irrelevante i beslutningssituasjonen.

Aktivitetshierarkiet er mer en tankemodell enn en ramme man må følge for å ha nytte av ABC. Grensene mellom de enkelte nivåene kan også i noen tilfeller være uklare. Generelt blir gjerne årsakssammenhengen mellom aktivitetskostnadene og produktkostnaden dårligere jo nærmere man kommer de bedriftsnivåbaserte kostnadene. Det viktige er at man finner frem til de enkelte hovedaktivitetene og kostnadene forbundet med disse. I tillegg må man identifisere egnede kostnadsdrivere, det vil si finne frem til hva som driver aktivitetskostnadene. Jo flere kostnader man kan knytte til aktiviteter og relevante kostnadsdrivere, jo større glede kan man påregne å ha av ABC-systemet, uansett hvor i aktivitetshierarkiet aktiviteten befinner seg. Om man bare identifiserer enhetsbaserte og anleggsbaserte aktiviteter, kan man ikke påregne noen gevinst av ABC sammenlignet med tradisjonelle systemer med like mange tilleggsatser.

EGENAKTIVITET 15.3

Ta stilling til hvor i aktivitethierarkiet følgende aktiviteter hører hjemme:

- a) Kostnader til daglig klargjøring av operasjonsstuen til dagens brokkoperasjoner, sliping av kniver, osv.
- b) Reklame for Tine Meierier
- c) Reklame for Supersur melk fra Tine Meierier
- d) Aktiviteter knyttet til finansiering av virksomheten
- e) Elektrisk kraft til produksjonsutstyret
- f) Avskrivninger på sykehusets laserbrenner
- g) Avskrivninger på administrasjonsbygget

Svar:

Her er det vel rimelig klart at a) er en seriebasert aktivitet, b) er anleggsbasert, c) er produktnivåbasert, d) er anleggsbasert og e) er enhetsbasert. For f) er kanskje enhetsbasert det beste valget, mens g) nok må rubriseres som anleggsbasert.

Identifisering av kostnadsdrivere

Identifisering av kostnadsdriverne knyttet til aktivitetene, er et viktig element i ABC. Eksempelvis kan antall innkjøpsordrer være en relevant kostnadsdriver for innkjøpsaktiviteten knyttet til innkjøpene for en serie. Det er et krav til kostnadsdriveren at den må være egnet til å knytte aktivitetskostnadene til kostnadsobjektene på en god måte. For sosiale goder vil for eksempel lønn i kroner kunne være en egnet kostnadsdriver. For fordeling av vedlikehold vil imidlertid ikke direkte lønn være egnet. Man må knytte forbruket av vedlikeholdstjenestene til den enkelte maskin. Da vil direkte maskintimer kunne være en godt egnet driver for vedlikeholdskostnadene. Vedlikeholdskostnadene belastes så produktet i henhold til faktisk konsum av maskintimer. I praksis vil noen maskiner kreve mye mer vedlikehold enn andre per times drift. I slike tilfeller kan man bruke ekvivalens-tall for å regne ut enhetssatsen.

En del aktivitetskostnader er avhengige av antall produserte enheter, det vil si enhetsbaserte aktiviteter. Andre kostnader allokteres til høyere nivåer før de deles ut på produktene (seriebaserte, produktbaserte og eventuelt kundebaserte aktiviteter). I tradisjonelle systemer snakker man gjerne om aktivitetsmål som grunnlag for å velte kostnadene over til produktene. Ideen bak valg av kostnadsdriver og aktivitetsmål er på mange måter den samme, men likevel snudd litt på hodet. Man er opptatt av at produktene skal belastes mest mulig rettfærdig ut fra faktisk konsum av de enkelte aktivitetene. Man er derfor gjerne noe mer bevisst på årsakssammenhengene ved valg av kostnadsdrivere. Dette muliggjøres blant annet ved at oppdelingen i aktiviteter er mer detaljert enn inndelingen i tradisjonelle kostnadssteder, som gjerne var avdelinger.

Valg av den ideelle kostnadsdriver kan være forbundet med høye kostnader. Som i mange andre sammenhenger må kostnaden vurderes mot nytten av nøyaktigere kalkyldata.

Man står stort sett overfor tre hovedtyper av kostnadsdrivere:

- *Kostnadsdriver basert på frekvens* (= antall ganger aktiviteten utføres). Det kan for eksempel være antall maskinomstillinger, antall kvalitetsinspeksjoner og antall kundeordrer. Slike kostnadsdrivere er godt egnet dersom omstillingene, inspeksjonene og kundeordrene er homogene, det vil si beslaglegger omtrent de samme ressursene for hver gang aktiviteten utføres. Dette er den enkleste og normalt minst arbeids- og kostnadskrevede type kostnadsdriver.
- *Kostnadsdriver basert på tidsforbruk på aktiviteten*. Dersom omstilling og klargjøring av maskinene tar svært forskjellig tid for ulike produkter, men koster omtrent det samme per time, vil en kostnadsdriver basert på tid kunne være en egnet kostnadsdriver. Ulik tid kan skyldes at det i noen tilfeller kreves ekstrem nøyaktighet, eller at noen produkter krever en ekstrem renseprosess som andre produkter slipper unna. Man kan også regne ut en ekvivalensmengde for omstillingsaktiviteten, og så belaste i henhold til denne. La oss illustrere dette med et enkelt eksempel. Omstilling til produkt A krever dobbelt så lang tid som B, mens det for C kreves tre ganger så lang tid som for A. Årlig er det 10 omstillinger for A, 25 for B og 30 for C. De totale omstillingskostnadene er kr 600 000. Ekvivalensmengden kan regnes ut slik: $10 \times 1 + 25 \times 2 + 30 \times 3 = 150$. Kostnad per ekvivalensenheter blir da kr 4 000. En omstilling for A koster da kr 4 000 (= 4 000 x 1), for B kr 8 000 (= 4 000 x 2) og for C kr 12 000 (= 4 000 x 3). Ved å regne ut kostnadene for en aktivitet på denne måten nærmer vi oss løsningen i neste punkt.
- *Kostnadsdriver forbundet med at aktiviteten utføres*. I noen tilfeller, særlig ved kompliserte produkter, vil det kunne være flere kostnadskrevede aktiviteter forbundet med omstillingen. Selv om den egentlige omstillingstiden er lik, vil en rekke ulike tiltak som foregår parallelt, men i ulikt omfang for de ulike produktene, gjøre de totale omstillingskostnadene svært forskjellig. Man kan da konkret anslå de totale kostnadene forbundet med hver type omstilling, og henføre denne aktivitetskostnaden riktig til riktig serie. Dette representerer den mest tungvinte og kostnadskrevede kostnadsdrivertypen. Nyten av en slik komplisert aktivitetsbasert registrering må vurderes mot kostnadene.

Noen eksempler på aktiviteter og kostnadsdrivere kan være:

Aktivitet	Kostnadsdriver
Innkjøp	Antall innkjøpsordrer
Kvalitetskontroll	Antall serier
Ordremottak	Antall kundeordrer
Vedlikehold av maskiner	Antall maskintimer
Arbeidsledelse i maskinverkstedet	Direkte timer
Servering på en restaurant	Antall gjester
Rydding/klargjøring av bord på en restaurant	Antall bord benyttet
Skifte av sengetøy og håndklær på et hotell	Antall overnattingsgjester

En kostnadsdriver er velegnet dersom

- den gir god sammenheng mellom drivernivå og samlet aktivitetskostnad.
- det er enkelt å måle omfanget av den, slik at målekostnadene ikke overstiger nytten.

Man kan, slik vi allerede har vært inne på, supplere valget av kostnadsdriver med en form for ekvivalenstall, for eksempel at store ordrer teller det dobbelte av små. Man kan også definere kostnadsdriveren for skifte av sengetøy o.l. på et hotell som en faktor av antall overnatningsdøgn og gjennomsnittsoppholdets lengde, dersom man ikke skifter hver dag. Ofte må man velge noe som er bra nok, men ikke ideelt.

I tabellen foran er antall serier angitt som kostnadsdriver for kvalitetskontrollen. Det kan imidlertid også være tiden brukt på ulike typer kvalitetskontroller, eller et anslag over kostnaden for ulike typer kvalitetskontroller. Jf. hva som er sagt om valg av kostnadsdriver basert på frekvens osv., foran i dette delkapitlet.

Som *eksempler på kostnadsdrivere på enhetsnivå* kan nevnes: antall enheter behandlet i en prosess, direkte timer benyttet, og materialmengde.

Kostnadsdrivere på serie-/batchnivå kan være knyttet til oppstillingene (oppstillingstimer eller antall oppstillinger), materialanskaffelsen til den enkelte serie (antall rekvisisjoner og antall direkte bestillinger) eller kvalitetskontroller knyttet til seriene.

På produktnivå kan tenkes følgende *eksempler på kostnadsdrivere*: reklamekampanjer for produktet, konstruksjon og produktutvikling knyttet til det spesielle produktet, antall komponenter som inngår i produktet, eller antall bestillinger knyttet til produksjonen, om dette ikke skjer i serie.

EGENAKTIVITET 15.4

Hva kan være en egnet kostnadsdriver for eksamensavviklingsaktiviteten ved en høyskole? Trekk frem elementer som det er viktig å ta hensyn til ved valget.

Svar:

Det bør være sterk sammenheng mellom den valgte driver og kostnadene, og driveren må la seg kvantifisere. Antall eksamener vil åpenbart være noe som driver eksamenskostnadene (oppgaver, eksamensvakter osv.). Men antall avlagte eksamener vil også ha stor betydning om det er ulikt antall studenter i ulike kurs (sensurkostnader, registrering av resultater, osv.). Vi ser straks at det å definere en kostnadsdriver for en aktivitet, ikke er helt enkelt. Kanskje må vi dele aktiviteten i to, eksamensavvikling og sensur, med hver sin kostnadsdriver. ABC i praksis er å finne gode løsninger for aktiviteter og kostnadsdrivere i den enkelte virksomhet.

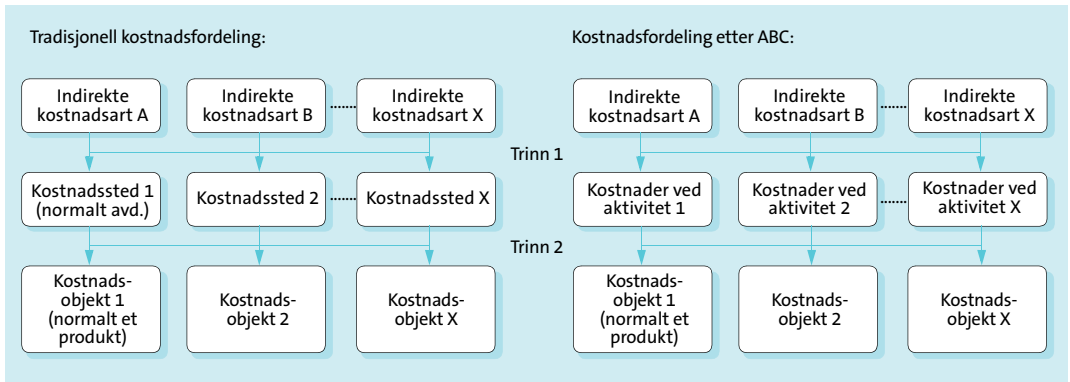
I noen tilfeller vil en valgt kostnadsdriver ikke alltid være den egentlige kilden til store aktivitetskostnader. La oss anta at innkjøpskostnadene er blitt høye på grunn av et stort antall innkjøpsordrer. Det er imidlertid det store salget av småordrer som har medført behovet for de mange innkjøpene. Disse produktene/

ordrene vil bli belastet høye kostnader for innkjøpene, så slik sett fungerer systemet riktig. Men om man vil ha innkjøpskostnadene ned, er det ikke innkjøpsfrekvensen som må angripes, men småsalget. Man må først og fremst vurdere å endre sin salgspolicy for å få ned kostnadene knyttet til innkjøpsaktiviteten. Dette viser oss at når man skal angripe en aktivitetskostnad, må man se på muligheten for å redusere konsumet av aktiviteten, i tillegg til selvsagt å prøve å effektivisere den.

Kostnadenes henføring til aktiviteter – trinnvis fordeling

Tradisjonelt henføres de indirekte kostnadene til avdelinger. Hjelpeavdelingene overvelter sine kostnader til hovedavdelingene (1. trinn), og herfra henføres kostnadene til produktene (2. trinn). Fordelingen er som oftest basert på enkle, skjematiske fordelingsnøkler, gjerne avdelingsvise satser. Ved ABC henfører man de indirekte kostnadene til ulike aktiviteter, en kostnadspool for hver aktivitet. Noen kostnader lar seg enkelt henføre direkte til riktig aktivitet, men for andre kostnader må det foretas en fordeling mellom ulike aktiviteter. Fordelingen kan skje på basis av statistikker, spesielle målinger eller intervjuer med sentrale personer som kjenner til aktivitetene. Det siste er mye brukt. Gjennom intervjuene finner man frem til tidsforbruket på de ulike aktivitetene personene er involvert i. Også fordelingen av andre kostnader disse personene har kontroll over, kan da kartlegges, særlig om fordelingen er vesensforskjellig fra tidsforbruket. Noen aktiviteter skjer daglig, noen ukentlig, osv. Det kan være fornuftig å la de involverte få et regneark som hele tiden summerer det totale tidsanslaget og sammenligner dette med tilgjengelig årskapasitet. Ellers vil lett summen av tidsforbruk på de enkelte aktiviteter kunne overstige faktisk arbeidstid. I noen tilfeller kan det også være manko på tidsanvendelse, noe de fleste nok vil bestrebe seg på å unngå, av naturlige årsaker. I den grad intervjuene ikke har gitt tilstrekkelig svar med hensyn til å fordele andre indirekte kostnader, må man gå gjennom avdelingskostnadsregnskaper o.l. og etter beste evne fordele også disse til aktivitetene. Etter hvert som ABC-tankegangen gjennomsyrrer bedriften, kan man også gjennom en flerdimensjonal kontering av kostnadsbilag få stadig bedre oversikt over aktivitetskostnadene. Kostnadene uttrykker ressursbruken knyttet til den enkelte aktivitet. Jo flere kostnader som lar seg henføre direkte til aktivitetene, jo riktigere blir kalkylene. Målet er derfor at flest mulig kostnader henføres direkte til aktiviteten. For kostnader som må fordeles, søker man best mulig årsak-virkningssammenheng, hensyn tatt til kostnad/nytte av arbeidet med å få det til.

I figur 15.4 er vist hovedtrekkene i og dermed hovedforskjellene mellom kostnadsfordeling etter ABC og i tradisjonelle systemer.



Figur 15.4 Fordeling av indirekte kostnader i henhold til tradisjonell metode og ABC

Aktivitetskostnadene uttrykker som nevnt ressursbruken knyttet til de enkelte aktivitetene. Til hver aktivitet har man definert en kostnadsdriver. Aktivitetskostnadene henføres til neste ledd, kostnadsobjektene (produktene, kundene), på grunnlag av kostnadsdriverforbruket. Dette ser vi nærmere på i de to påfølgende delkapitlene.

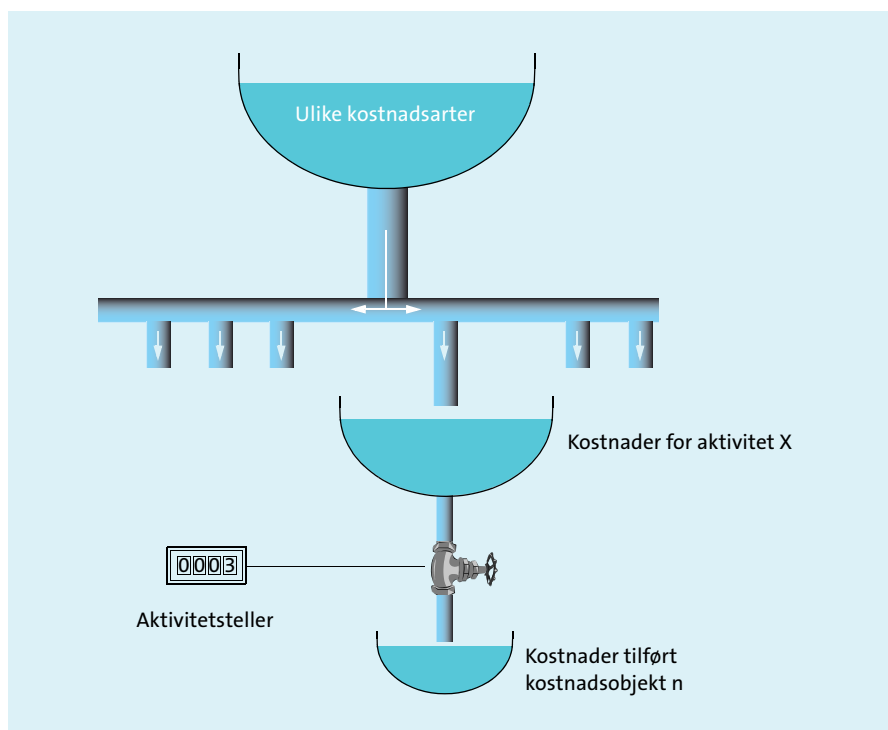
Når man har fått frem kostnadene ved en aktivitet, kan man kritisk vurdere om aktiviteten skaper verdier som overstiger kostnadene. Men da beveger vi oss inn i et område som gjerne betegnes ABM (activity-based management), som vi kommer til litt senere. Først skal vi se på aktivitetskostnadenes konvertering til en kostnadsdriversats.

Beregning av kostnadsdriversats/aktivitetsats

Kostnadsdriversatsen er «prisen» for å bruke en enhet av kostnadsdriveren i vedkommende aktivitet. Kostnadsdriveren er motoren som trekker opp kostnadene forbundet med aktiviteten. Hva er for eksempel kostnadsdriveren for servicekostnadene på en bil? Trolig er antall kjørte km en god kostnadsdriver. Om en 30 000 km-service koster kr 6 000, blir driversatsen kr 0,20 per km (= kr 6 000 / 30 000). I prinsippet regnes alle kostnadsdriver-/ aktivitetsats ut på denne måten. Noen aktiviteter etableres med en viss kapasitet, det vil si at kostnader påløper selv om kapasiteten ikke utnyttes. Da blir spørsmålet hvilken kapasitet som skal legges til grunn ved utregning av aktivitetsatsen, tilgjengelig kapasitet, budsjettert kapasitetsutnyttelse eller faktisk kapasitetsutnyttelse. Dette behandles i et eget delkapittel litt lenger bak.

Prosessen med kostnadspool, beregning av aktivitetsats og overvelting av aktivitetskostnadene til kostnadsobjektet er illustrert i figur 15.5.

Hver aktivitet har sin kostnadsdriver og sin egen kostnadsdriversats. Siste trinn illustrert i figuren foran, overveltingen av aktivitetskostnadene til kostnadsobjektet, behandles i neste delkapittel.



Figur 15.5 Fra kostnadspool til kostnadsobjekt

Aktivitetskostnadenes henføring til kostnadsobjekt

Aktivitetene utføres for å skape verdier, normalt i form av produkter som kan selges. Noen aktiviteter utføres også fordi det ikke er mulig å la være. Det gjelder særlig pålegg fra myndighetene, som ofte har liten eller ingen verdi for kundene, og heller ikke for bedriften ut over å tilfredsstille myndighetenes krav.

Aktivitetene krever ressurser, og jo mer ressurser et kostnadsobjekt (produkt, kunde eller lignende) konsumerer, desto større kostnader må kostnadsobjektet bære. For å kunne belaste kostnadsobjektet riktig, må man både finne kostnadene totalt for de ulike aktivitetene som konsumeres, og man må kunne måle forbruket av kostnadsdriveren totalt. I tillegg må man få frem fordelingen av driverforbruket på de ulike kostnadsobjektene for å kunne foreta en riktig kostnadsdeling. I tradisjonelle systemer skjer fordelingen i to trinn. Først til avdelinger, deretter til kostnadsobjekt. Ved ABC skjer også fordelingen i to trinn: først til aktiviteter, deretter til kostnadsobjekt.

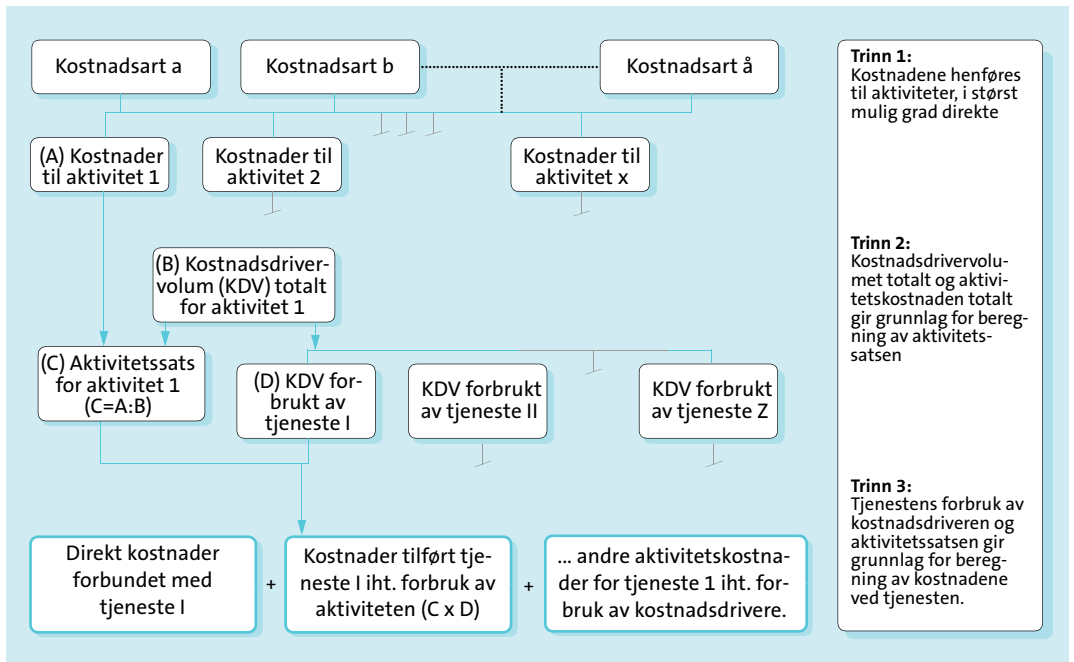
Når kostnadene knyttet til aktiviteten er kjent, og man i tillegg har oversikt over kostnadsdriverforbruket knyttet til aktiviteten, beregnes en *aktivitetssats*. Aktivitetssatsen sier hvor mye konsumert av en kostnadsdriverenhet koster. Ved hjelp av denne henføres aktivitetskostnadene til kostnadsobjektet.

La oss anta at kostnadene forbundet med eksamensavvikling på en høyskole beløper seg til kr 600 000. Man har funnet at antall avlagte eksamener er en godt egnet kostnadsdriver. Med 1 000 avlagte eksamener, blir aktivitetssatsen kr 600

(= kr 600 000 / 1 000). To kurs med 100 avlagte eksamener vil da belastes med kr 60 000 hver for denne aktiviteten (= kr 600 x 100). Om det ene kurset er på 12 studiepoeng og det andre 6 studiepoeng, vil selvsagt det største kurset være klart mest kostnadseffektivt. I en tid med knapphet på ressurser, vil det derfor fra en økonomisk synsvinkel være naturlig å forsøke å rasjonalisere eksamensaktiviteten ved å slå sammen flere vektall til felles prøving. Vi bygger her selvsagt på at det faglige ikke lider ved sammenslåingen, kanskje snarere tvert om.

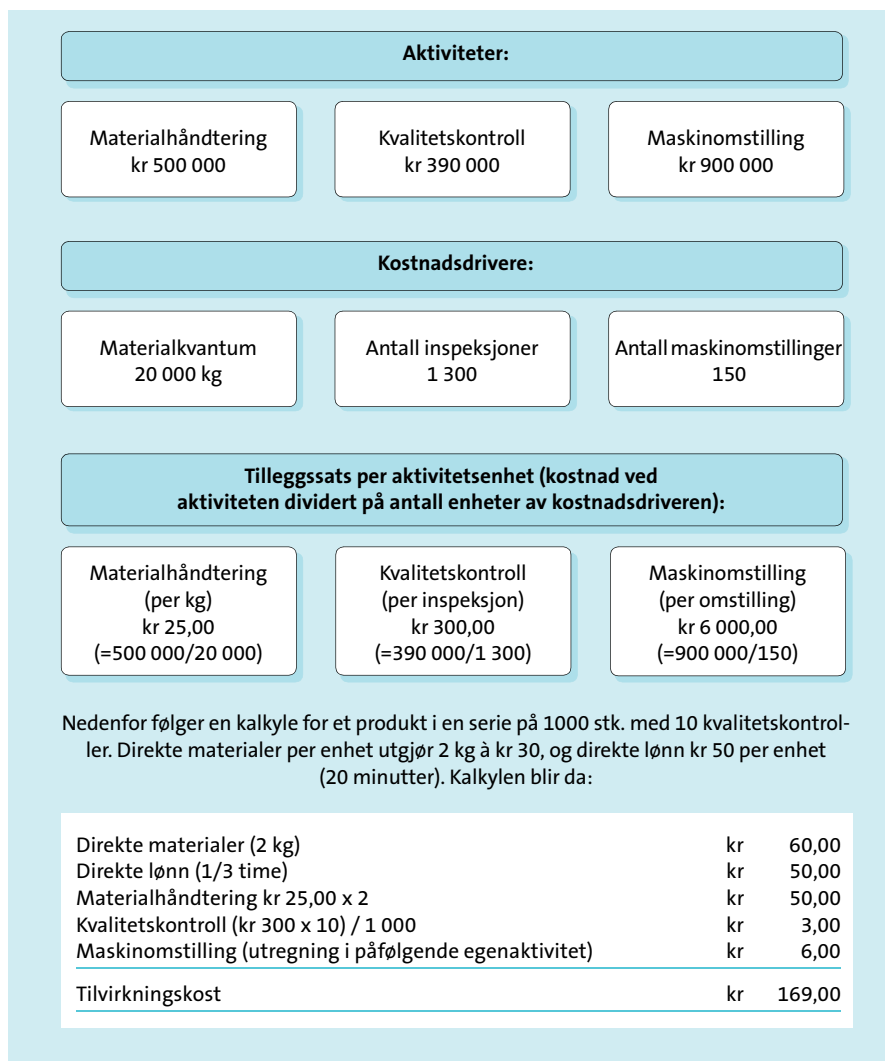
Siden en stor andel av kostnadene, også mange tradisjonelt faste, henføres til produktene, ligger ABC nærmere selvkostmetoden enn bidragsmetoden. Likevel må man si at metoden er bidragsorientert siden ikke alle kostnader nødvendigvis fordeles til produktene. Noen av de innsigelser man kan ha mot selvkostmetoden, vil derfor også kunne gjelde for ABC, om enn i mindre grad.

Prosessen med ABC kan illustreres som i figur 15.6., i dette tilfellet tjeneste-produksjon.



Figur 15.6 Sentrale trinn i ABC-prosessen

I figur 15.7 er vist et enkelt talleksempel med bruk av ABC.



Figur 15.7 Eksempel på ABC-kalkylens oppbygging gjennom aktiviteter, kostnadsdrivere og tilleggsatser

EGENAKTIVITET 15.5

I figur 15.7 er kalkylen belastet med kr 6 for maskinomstilling (siste kostnadslinja). Hvordan er satsen regnet ut?

Svar:

Totalt koster maskinomstilling kr 900 000 i året. Det regnes med 150 omstillinger årlig, det vil si kr 6 000 per omstilling. Siden seriestørrelsen er oppgitt til 1 000 enheter, blir kostnaden per enhet til maskinomstilling kr 6 (= kr 6 000 / 1 000 enh.).

Når man har et betydelig antall aktiviteter og utnytter aktivitethierarkiet, vil kostnadsfordelingen til kostnadsobjektene i mange tilfeller bli svært forskjellig fra tradisjonell, enkel kostnadsfordeling. Normalt vil man oppnå bedre årsak-/virkningssammenheng mellom kostnadsobjektene og kostnadene de medfører. Det gjelder først og fremst de indirekte kostnadene, mens de direkte kostnadene er like aktivitetsorientert i tradisjonelle systemer. Man kan imidlertid si at ABC gjør flere kostnader mindre indirekte ved at de på serie- og produktnivå i større grad knyttes nærmere til det endelige kostnadsobjektet. De serie- og produktnivåbaserte kostnadene er fortsatt indirekte i forhold til det enkelte produkt, men de er direkte i forhold til seriene og produktmengden totalt.

De bedriftsnivåbaserte kostnadene har man ikke noe bedre grunnlag for å overvelte til kostnadsobjektene enn i tradisjonelle kostnadssystemer. Det er da også, som nevnt tidligere, vanlig å unnlate å belaste disse på produktene. Om man likevel gjør det, ender man opp med en selvkostkalkyle.

Avhengig av formen på kostnadsoverveltingen, skiller man i tradisjonelle kostnadssystemer mellom

- Bidragsmetode
- Selvkostmetode

ABC representerer et nytt alternativ. ABC er derfor ikke et alternativ til normal-kost eller standardkost, men er et alternativ til tradisjonell selvkostmetode og den litt mindre tradisjonelle bidragsmetoden. ABC uten belastning i kalkylene for bedriftsnivåbaserte kostnader, bygger på en bidragstankegang, men bidraget skal dekke færre faste kostnader enn de tradisjonelle faste. Årsaken er at kostnadspoolene på lavere nivå fanger opp en del kostnader som tradisjonelt er faste.

For mange har ABC-analyser gitt svært overraskende resultater med hensyn til produktlønnsomhet. Dette gjelder først og fremst virksomheter som både har høy- og lavvolumprodukter, eller som har både enkle og kompliserte produkter. Lavvolumprodukter og kompliserte produkter med svært ulik behandlingstid i ulike prosesser viser ofte alt for god lønnsomhet i tradisjonelle kostnadssystemer. Det er gjerne motsatt for høyvolumproduktene og de enkle. ABC gir også gjerne bedre utgangspunkt for tiltak når lønnsomheten synker. Når man får problemer, forsøker man ofte å introdusere nye varer og tjenester. Disse koster gjerne reelt sett langt mer enn hva de tradisjonelle kalkylene viser. En ABC-analyse hadde kanskje vist at man i stedet skulle forsterket innsatsen på høyvolumproduktene eller vurdert eksisterende aktiviteters verdiskapende evne.

EGENAKTIVITET 15.6

Et legekontor er dimensjonert for inntil 4 000 konsultasjoner p.a. Siste periode var det bare 3 600 konsultasjoner. Aktivitetskostnadene knyttet til konsultasjoner er kr 592 000.

- a) Hva blir kostnadsdriversatsen for en konsultasjon?
- b) Hvor mye blir den prestasjonsansvarlig belastet med av kostnader for konsultasjoner?
- c) Er det noen kostnad for utnyttet kapasitet i dette tilfellet, eventuelt hvor mye?

Svar:

- Her må man ta utgangspunkt i kapasiteten man har fått stilt til disposisjon, og driversatsen blir da kr 148 (= kr 592 000 / 4 000).
- Aktivitetskostnadene som inngår i prestasjonsbedømmelsen blir kr 532 800.
- Kostnadene for utnyttet kapasitet blir kr 59 200 (592 000 – 532 800). Dette kan også finnes som 400 (utnyttet kapasitet) x kr 148 = kr 59 200.

15.5 Kapasitetsnivå bestemmende for aktivitetssatsen

Aktivitetssatsen, det vil si kostnaden per enhet av kostnadsdriveren, vil kunne bli forskjellig om man benytter *tilgjengelig kapasitet (dimensjonert kapasitet)*, *planlagt utnyttet kapasitet (budsjettert kapasitetsutnyttelse)* eller *realisert kapasitetsutnyttelse* som grunnlag. Om aktivitetssatsen baseres på realisert kapasitetsutnyttelse, vil den først kunne beregnes etter at perioden er omme. I budsjetterings- og driftsregnskapssammenheng trenger man satsen også på planleggingsstadiet og i gjennomføringsfasen, ikke bare i oppfølgingsfasen i ettertid. Dette er derfor ikke et aktuelt alternativ. Men skal man så velge satser basert på tilgjengelig eller planlagt utnyttet kapasitet?

Vi tar utgangspunkt i et lite eksempel for å illustrere problemstillingen. Følgende data foreligger:

- Samlet aktivitetskostnad er beregnet til kr 1 230 000 for den kapasitet som er stilt til disposisjon for aktiviteten.
- Den disponible kapasiteten for aktiviteten utgjør 5 000 timer.
- Planlagt utnyttet kapasitet i perioden er 4 100 timer.
- Realisert utnyttelse ble 4 500 timer, og realiserte kostnader ble kr 1 230 000, det vil si som budsjettert.

Det er budsjettert aktivitetskostnad som er utgangspunktet for beregning av aktivitetssatsen. Om planlagt utnyttet kapasitet benyttes til beregning av satsen, blir denne kr 300 per time (= 1 230 000 / 4 100). Med kapasitet stilt til disposisjon (dimensjonert kapasitet) som utgangspunkt, blir satsen betydelig lavere, med kr 246 (= 1 230 000 / 5 000). Totalkostnadene for aktiviteten bestemmes av den praktiske kapasiteten som stilles til disposisjon. Det må da være riktig å benytte denne som utgangspunkt for beregning av kostnadsdriverens aktivitetssats, det vil si kr 246.

I eksemplet foran ble faktisk kapasitetsutnyttelse 4 500 timer, litt høyere enn budsjettert kapasitetsutnyttelse på 4 100 timer, men lavere en kapasiteten stilt til disposisjon. Hvor mye kostnader skal produktene belastes med i perioden for denne aktiviteten? ABC-tankegang tilsier her at man bare belaster for utnyttet kapasitet, det vil si kr 1 107 000 (= 4 500 x kr 246). Dette er kostnadene produktene forårsaker i perioden, ifølge ABC-tankegang, til tross for at realiserte kostnader ble kr 1 230 000. Det ville være galt å belaste kostnadsobjektene for kostnader de ikke forårsaker, merkostnadene på kr 123 000. Disse merkostnadene er forårsaket av mer strategiske kapasitetsbeslutninger, eller påløper kanskje på

grunn av manglende beslutning om tilpasning av kostnadene til behovet. Om de realiserte kostnadene for eksempel hadde beløpt seg til kr 1 300 000, ville vi fortsatt belastet produktene kr 1 107 000. Men vi har da et kostnadsavvik på kr 70 000 for aktiviteten, som den aktivitetsansvarlig må svare for.

I dette tilfellet har vi en kostnad for utnyttet kapasitet på kr 123 000 ($= 1\,230\,000 - 1\,107\,000$). Dette er en kostnad som må belastes regnskapet for å finne periodens resultat, men betraktes som periodekostnader og ikke som en produktkostnad. Vi får på denne måten fokus på kostnadene for den ikke utnyttede kapasiteten, i stedet for å skjule dem ved å la dem inngå i produktkostnadene for solgte varer og i varelageret. Under ABC belastes derfor kostnadsobjektene for kapasiteten som beslaglegges, og ikke for det man ikke har bruk for, og følgelig heller ikke er skyld i at oppstår. På denne måten unngår man svingninger i produktkostnadene i takt med kapasitetsutnyttelsen, og man får en sterkere årsak-virkningssammenheng mellom produkt og kostnad. Men det er også andre argumenter som taler for å bruke dimensjonert kapasitet. Om man benytter budsjettert kapasitetsutnyttelse og denne er dårlig, får man økte produktkostnader. I den grad kostnadskalkylene benyttes til prissetting, ville prisene da kunne bli satt opp. Det kan ha som konsekvens at salget synker ytterligere. Man kan komme inn i en ond sirkel. Også andre beslutninger basert på produktkostnadene, ville kunne bli feil. Dette er samme fenomen som oppstår i tradisjonelle kalkyler etter selvkostmetoden når budsjettert eller faktisk utnyttet kapasitet benyttes som grunnlag for beregning av tilleggssatser, og denne utnyttelsen er lav. Man skal derfor benytte normalkapasiteten som utgangspunkt for tilleggssatsberegningen i tradisjonelle systemer, mens det som nevnt er kapasitet som er stilt til disposisjon, som er avgjørende under ABC.

Noen aktivitetskostnader lar seg forholdsvis enkelt tilpasse over litt tid, for eksempel personalkostnader. For kostnader knyttet til den fysiske kapasiteten (bygninger og maskiner), er fleksibiliteten ofte betydelig mindre. Men når man investerer i fremtidig kapasitet, dimensjonerer man kapasiteten etter antatt behov, og dette bør da kunne danne grunnlaget for beregningen av aktivitetssatsen.

Problemet vi har belyst i dette delkapitlet, gjelder først og fremst kostnader høyere opp i aktivitetspyramiden enn enhetsnivået, det vil si kostnader med et visst fast preg.

15.6 ABC i annen virksomhet enn vareproduksjon

De fleste produksjonsvirksomheter har en ganske stor andel variable kostnader som kan henføres direkte til produktene, for eksempel direkte materialer og direkte lønn, men også indirekte variable kostnader. I service- og transportvirksomhet er det imidlertid ofte lave direkte kostnader, men høye indirekte faste kostnader. Med bakgrunn i denne store andelen indirekte kostnader hevdet de som utviklet ABC, Kaplan og Cooper, på et tidlig tidspunkt at ABC var svært godt egnet for ulike typer av servicevirksomhet. Det skyldes også at denne typen virksomheter gjerne må bestemme ressurstilgangen på forhånd, før det reelle behovet er kjent. Svingende aktivitetsnivå har derfor ikke umiddelbart noen effekt på disse kostnadene. Dette skyldes at de har et klart fast preg, og det kreves en be-

slutning, gjerne av mer strategisk art, for å endre nivået. Endringsmuligheten avhenger også av tidshorizonten. Problemer rundt utnyttet kapasitet vil stå særlig sentralt i denne typen virksomhet. I tradisjonelle systemer anses faste kostnader for irrelevante med hensyn til beslutninger på kort sikt. ABC gir kanskje ikke riktige beslutninger på helt kort sikt, men kan gi et verdifullt bidrag til en riktige kostnadstilpasning på litt lengre sikt.

ABC i servicevirksomhet, transport, non-profit o.l.

I lang tid var servicevirksomheter utsatt for liten konkurranse sammenlignet med vareproduserende virksomhet. Det har i stor grad dreid seg om offentlige monopoler: post, telefon, elektrisitetsforsyning, sykehusvesen, eldreomsorg, skole, kringkasting, jernbanedrift, søppeltømming osv. Det gjaldt også bankdrift, som tidligere var sterkt regulert av det offentlige, og det kan kanskje også sies å ha vært forholdet innen revisjonsbransjen inntil ganske nylig. Virksomhet innenfor disse områdene var utsatt for minimalt press med tanke på effektivisering. Å finne frem til de ulønnsomme aktivitetene stod sjelden på dagsordenen. Økte kostnader kunne enkelt overveltes til dem som etterspurte tjenestene, eller de bevilgende myndigheter. Stadig flere av disse tradisjonelt beskyttede virksomhetsområder er våknet opp til en konkurransehverdag hvor priser, etterspørsel osv. er i rask endring. Økt privatisering og mindre regulering av markedene, blant annet gjennom konkurranseutsetting av enkelte tjenester, har gjort at flere serviceorganisasjoner også innen det offentlige har funnet behov for mer styringsrelevant informasjon. Man har i økende grad sett behovet for systemer som har kunnet gi relevant innsikt i kostnader og verdiskaping. Dette for å kunne vurdere om nytten er større enn kostnaden, og om tjenestetilbudet kan effektiviseres, for å kunne identifisere lønnsomheten av tjenestene som tilbys, og for å få innblikk i lønnsomheten eller kostnadene knyttet til enkeltkunder eller kundegrupper, osv. Vi har vel alle hørt «at man skal betale hva tjenestene koster», enten det gjelder kommunale avgifter eller banktjenester. En sterkt aktivitetsorientert profil på driftsregnskapet vil være naturlig for mange av disse virksomhetene. Introduksjonen av ABC vil ofte gå glattere enn i tradisjonelle produksjonsvirksomheter, hvor man regelmessig må føre en kamp for å få det gamle systemet endret. I mange serviceorganisasjoner har tradisjonelle driftsregnskapssystemer ofte vært fraværende, og det har vært store forventninger til hva det nye kunne bety.

Banktjenester er i dag svært billige om man kan «gjøre det selv». Om man for eksempel betaler sine regninger via Internett, er dette gratis eller bare belagt med mindre gebyr. Om man leverer samme betalingsoppdrag over skranke, blir det svært dyrt, etter de fleste oppfatning. Behandlingsgebyr for lån er i mange internettbaserte løsninger minimale, mens det kan påløpe betydelige kostnader om man ønsker personlig service av en kundebehandler. Du kan tegne forsikring på bil, bolig osv. direkte på Internett, eller gå via tradisjonell mellommann. Ofte er det betydelig billigere å gå via Internett. Servicen og muligheten for å sammenligne ulike alternativer er gjerne langt enklere. For bilforsikringen kan du på nettet enkelt finne premiekonsekvensen av ulike egenandeler eller ulike kjørelengder. Når det i tillegg kan stilles spørsmål om hva som er best service, enkelt tilgjengelige internettjenester eller kølapp for å snakke med en «personlig»

kunderådgiver, bli det etter hvert vanskelig å opprettholde de dyre tjenestene. Men det er da også noe av hensikten med prising i henhold til kostnader. Alt dette er eksempler på konsekvenser av økende betydning av aktivitetskostnader for tilbydere av tjenester. Nå er det imidlertid selvsagt også andre forhold enn bare aktivitetskostnader som betyr noe for prissettingen av tjenester. Ikke minst konkurransehensyn. Men uansett ser vi en sterk dreining i retning av mer kostnadsbasert prissetting for en rekke tjenester, og da basert på en ABC-tankegang.

ABC har kanskje hatt vel så stor suksess innenfor service (flyselskaper, jernbanedrift, hoteller, bank og forsikring, sykehus osv.) som i tradisjonell produktjonsvirksomhet. Formålet med ABC er likt i alle sammenhenger: identifisere aktiviteter, fastslå kostnadene knyttet til aktivitetene, identifisere aktivitetenes kostnadsdrivere og få henført kostnadene til de ulike tjenestene på en riktigere måte. I tillegg rettes fokus mot aktivitetenes verdiskapende effekt, eller det gjøres en avveining av aktivitetenes kostnader vurdert opp mot nytten. Aktivitetsfokuset gjør også at man blir bevisst på effektivisering av aktivitetene. Også innenfor service kan ABC-analysen ha ulike formål: prissetting, beregning av tjenestelønnsomhet og kundelønnsomhet.

Varehandel er også blitt mer aktivitetsorientert. Netthandel gjør seg konkurransedyktig gjennom effektivisering av aktivitetene, og i noen tilfeller bedret service. Men også tradisjonell handel er opptatt av aktivitetskostnader. Paller og kartonger eksponeres fremfor hyllestabling av enkeltprodukter, bruk av strekkoder har redusert arbeidet i kassa, og man søker etter hvert å eliminere eller redusere kassaarbeidet ved selvskanning av varene, osv.

Også en rekke non-profitorganisasjoner kan gjennom aktivitetstenkning og aktivitetsdata få ned sitt kostnadsnivå gjennom kartlegging av aktivitetenes reelle kostnader, en vurdering av deres verdiskapende virkning målt opp mot kostnadene, osv.

Prosessen med å identifisere aktiviteter, kostnadsdrivere osv. er akkurat den samme innenfor disse virksomhetskategoriene som i vareproduksjon. Et problem er imidlertid at langt flere kostnader gjerne er virksomhetsomfattende (anleggsbaserte). Men man klarer gjerne å koble en god del også av disse kostnadene til tjenestene. Det gjelder blant annet teknisk utrustning som benyttes i tjenesteproduksjonen, og lokalkostnader som kan henføres til de enkelte tjenestene.

EGENAKTIVITET 15.7

Hvilke kostnader har en bank ved at kunden drar betalingskortet i betalingsterminalen for å betale for varekjøp?

Svar:

En av grunnene til at dette er gratis eller bare belagt med beskjedne gebyrer fra bankens side, er at det praktisk talt ikke påløper kostnader for dens del. Forretningen må dekke kommunikasjonskostnadene for at beløpet skal belastes kundens konto, og de betaler også banken for leie av betalingsterminalen hvis de ikke har anskaffet egen. Den vesentligste kostnaden består i registrering av transaksjonen i bankenes datasystem, noe som skjer automatisk uten berøring av menneskehender, men hvor det betales et mindre gebyr til dataoperatøren.

ABC i varehandel

Forretningen Klæshuset har to avdelinger, én for herreklær og én for dameklær, som disponerer 50 % hver av gulvarealet. Regnskapet for siste periode vises i tabell 15.1.

Salginntekt	15 400 000	100 %
Varekostnad	9 394 000	61,0 %
Bruttofortjeneste	6 006 000	39,0 %
Provisjonslønn selgere	2 002 000	13,0 %
Lønn avdelingsledere	720 000	4,7 %
Felles kassefunksjon	616 000	4,0 %
Felles lager- og oppfyllingsfunksjon	462 000	3,0 %
Avskrivninger	24 000	0,2 %
Husleie	480 000	3,1 %
Strøm til lys, oppvarming osv.	120 000	0,8 %
Annonser	54 000	0,4 %
Diverse rekvisita, osv.	77 000	0,5 %
Fellesadministrasjon, ledelse	480 000	3,1 %
Sum indirekte kostnader	5 035 000	32,7 %
Fortjeneste	971 000	6,3 %

Tabell 15.1 Lønnsomhetsrapport for Klæshuset totalt

En brukbar forretning økonomisk, vil vel de fleste si. Men rapporten er selvsagt altfor aggregert (sammendratt) til at vi kan si noe mer velfundert om lønnsomheten og hva som skaper den. Det er derfor nødvendig å splitte opp rapporten på de to avdelingene for å få litt bedre innsikt i driften. Et naturlig steg videre ville vært å se på lønnsomheten av ulike varegrupper, men det vil vi la ligge i denne omgang.

Fra kassaapparatene kjenner man fordelingen av salget mellom de to avdelingene, og vareforbruket fremkommer i et integrert system mellom kasser og lager.

Om man benytter tradisjonelle prinsipper for fordelingen av de indirekte kostnadene, vil man kanskje benytte vareforbruk som fordelingsgrunnlag i dette tilfellet. Tilleggssatsen for indirekte kostnader blir da: $5\,035\,000 / 9\,394\,000 = 53,6\%$.

Basert på svært så tradisjonelle prinsipper får vi i tabell 15.2 frem fordeling av resultatet mellom de to avdelingene.

Her synes begge forretningsenhetene å være omtrent like lønnsomme, men herreavdelingen med best relativ lønnsomhet.

	Herreklær	Dameklær	Totalt
Salgsinntekt	6 160 000	9 240 000	15 400 000
Vareforbruk	3 696 000	5 698 000	9 394 000
Bruttofortjeneste	2 464 000	3 542 000	6 006 000
Indirekte kostnader 53,6 %	1 981 000	3 054 000	5 035 000
Resultat	+483 000	+488 000	+971 000
	+7,8 %	+5,3 %	6,3 %

Tabell 15.2 Lønnsomhet per forretningsenhet med én sats for indirekte kostnader

I forbindelse med introduksjon av prestasjonslønn for de to avdelingsansvarlige har man bedt om å få en mer ABC-inspirert kostnadsfordeling for om mulig å få en riktigere lønnsomhetsbedømmelse av avdelingene. Man kan trygt trekke den konklusjon at dersom en ABC-inspirert kostnadsfordeling gir et vesensforskjellig resultat fra det en tradisjonell metode viser, er den riktigere. Dette skyldes at ABC går lenger i å finne årsakssammenhenger. Blir resultatet omtrent det samme, er ABC neppe interessant siden metoden er mer komplisert og kostnadskrevende i drift. Da kan man eventuelt gjøre en ny ABC-analyse på et senere tidspunkt, når man føler at forholdene i større grad berettiger ABC.

Vi starter ABC-analysen ved å ta for oss de enkelte aktivitetene som drives, aktivitetene grupperes i aktivitetspooler, og vi finner kostnadsdriveren for hver kostnadspool. I dette tilfellet er det de to avdelingene som er kostnadsobjekter, og det gjør at vi forholdsvis enkelt kan henføre en del kostnader direkte til disse. Husleie er for eksempel indirekte i forhold til et produkt, men det kan utmerket godt være direkte i forhold til en avdeling. I tabell 15.3 følger en oversikt over kostnadsdrivere og fordelingsgrunnlag av mer tradisjonell karakter.

Aktivitet/kostnadsart	Kostnad	Kostnadsdriver
Provisjonslønn selgere	2 002 000	Salg (13 %)
Lønn avdelingsledere	720 000	Direkte (288 000/432 000)
Felles kassefunksjon	616 000	Antall kasseeksperderinger
Felles lager- og oppfyllingsfunksjon	462 000	Antall vareposter
Avskrivninger	24 000	Direkte (9 600/14 400)
Husleie	480 000	m ²
Strøm til lys, oppvarming m.v.	120 000	m ²
Annonser	54 000	Direkte (18 000/36 000)
Diverse rekvisita m.v.	77 000	Antall ekspederinger
Fellesadministrasjon, ledelse	480 000	50/50
Sum	5 035 000	

Tabell 15.3 Kostnadsdrivere og andre fordelingsgrunnlag for de enkelte kostnadene

Basert på dette noe mer aktivitetsorienterte kostnadsbildet, kan man sette opp en noe mer velfundert lønnsomhetsoversikt. Dette er gjort i tabell 15.4.

	Herreklær	Dameklær	Totalt
Antall ekspederinger i kassene	4 106	3 594	7 700
Antall vareposter	200	250	450
m ²	200	300	500
Salgsinntekt	6 160 000	9 240 000	15 400 000
Varekostnad	3 696 000	5 698 000	9 394 000
Bruttofortjeneste	2 464 000	3 542 000	6 006 000
Provisjonslønn selgere	800 800	1 201 200	2 002 000
Lønn avdelingsledere	288 000	432 000	720 000
Felles kassefunksjon	328 480	287 520	616 000
Felles lager- og oppfyllingsfunksjon	205 333	256 667	462 000
Avskrivninger	9 600	14 400	24 000
Husleie	192 000	288 000	480 000
Strøm til lys, oppvarming osv.	48 000	72 000	120 000
Annonser	18 000	36 000	54 000
Diverse rekvisita osv.	41 060	35 940	77 000
Fellesadministrasjon, ledelse	240 000	240 000	480 000
Sum indirekte kostnader	2 171 273	2 863 727	5 035 000
Fortjeneste i kr	292 727	678 273	971 000
Fortjeneste i %	4,8 %	7,3 %	6,3 %

Tabell 15.4 Lønnsomhet per forretningsenhet basert på en aktivitetsorientert kostnadsfordeling

I rapporten i tabell 15.2 viste forretningsområdene omtrent samme absolutte lønnsomhet. I rapporten med mer aktivitetsorienterte kostnader viser dameavdelingen klart best lønnsomhet.

Vi har ovenfor brutt litt med klassisk ABC ved at også bedriftsnivåbaserte kostnader er fordelt, men vi har fått en langt mer aktivitetsorientert rapport enn den første vi så på. Dette er nok en rapport som også kunne vært satt opp av en oppgående økonomifunksjon før ABC gjorde sitt inntog. Det viser at ABC-tankegang også har gjort seg gjeldende under tradisjonelle metoder, men ABC har gitt økt systematisk fokus mot aktivitetstenkning.

EGENAKTIVITET 15.8

I tabell 15.4 vises kostnadene til felles kassefunksjon som ble belastet avdelingen for herreklær med kr 328 480. Hvordan er dette beregnet?

Svar:

Kostnaden belastet herreavdelingen for kassefunksjonen, er beregnet slik: $(\text{kr } 616\,000 / 7\,700) \times 4\,106 = \text{kr } 328\,480$. Parentesen uttrykker satsen per kostnadsdriverenhet, mens 4 106 er forbruket av kostnadsdriveren som kan knyttes til herreavdelingen.

Eksempel på ABC i tjenesteproduksjon

Vi skal se på et litt forenklet eksempel fra et revisjonsfirma. Forenklingen består i antall aktiviteter. Prosessen med ABC-kalkylene blir imidlertid ikke nevneverdig mer komplisert i et mer komplett tilfelle, men arbeidet med å fremskaffe underlagsdataene blir mer omfattende.

I tabellen nedenfor gjengis budsjettet for 20x1 for Revisjonskameratene AS, et mindre revisjonsfirma.

Revisjonshonorarer	20 550 000
Lønn til revisorene	10 650 000
Sekretærassistanse	3 600 000
Opplæringsaktiviteter for revisorene	2 000 000
IT	900 000
Telefon	760 000
Juridisk assistanse	600 000
Ansvarsforsikringer	500 000
Kontorkostnader for øvrig	1 200 000
Sum indirekte kostnader	9 560 000
Sum totale kostnader	20 210 000
Resultat	340 000
Antall revisjonstimer solgt	15 000
Lønn per revisortime i gjennomsnitt	710,00
Antall revisjonsoppdrag	280

Tabell 15.5 Budsjett for Revisjonskameratene AS

Firmaet har hittil brukt relativt tradisjonelle kalkylemetoder, men vurderer nå en mer aktivitetsorientert kalkulasjon.

For kostnadene til telefon og juridisk assistanse er man kommet frem til at det er revisjonsoppdragenes kompleksitet og størrelse som driver disse kostnadene. For å få frem en fellesnevner for kostnadsdriveren har man regnet ut en ekvivalensmengde i tabell 15.6.

Revisjonsoppdragenes størrelse	Antall kunder	Ekvivalensstall per kundekategori og totalt	
Inntil kr 50 000	194	1	194
51 000 – 250 000	60	2	120
251 000 – 500 000	20	3	60
501 000 – 1 000 000	4	4	16
Over 1 000 000	2	5	10
	280		400

Tabell 15.6 Ekvivalensstall for kostnader til telefon og juridisk assistanse. Vi kan kalle det kostnadsdriverequivivalenter

I tabell 15.7 nedenfor er gjengitt kostnadsdrivere for de enkelte indirekte kostnadene, og det er beregnet en kostnadsdriversats (aktivitetssats) basert på budsjettet.

	Kostnadsdriver	Beløp totalt	Driver-volum	Aktivitetssats
Sekretærassistanse	Direkte timer	3 600 000	15 000	240,00
Opplæringsaktiviteter for revisorene	Direkte timer	2 000 000	15 000	133,33
IT	Per kunde	900 000	280	3 214,29
Telefon	Fordeles iht. kundetype	760 000	400	1 900,00
Juridisk assistanse	Fordeles iht. kundetype	600 000	400	1 500,00
Ansvarsforsikringer	Fordeles iht. inntekt	500 000	20 550 000	2,43 %
Kontorkostnader for øvrig	Direkte timer	1 200 000	15 000	80,00

Tabell 15.7 Kostnadsdrivere, aktivitetssatser osv.

Man konkurrerer om et revisjonsoppdrag for Akergi ASA, hvor man har fått en forespørsel om å akseptere oppdraget til en pris av kr 1 955 000. I den forbindelse har man gjort et anslag over oppdragets omfang gjennom anslag over kostnadsdriverforbruket. Beregning av oppdragets antatte lønnsomhet er gjort i tabell 15.8.

Kostnadsdriver		Anslått driverforbruk på kunden	Inntekter og kostnader anslått for oppdraget	
Inntekt				1 955 000
Direkte kostnader				
Direkte lønn 1 500 timer				1 065 000
Aktivitetskostnader				
Sekretærassistanse	Direkte timer	1 500	360 000	
Opplæringsaktiviteter for revisorene	Direkte timer	1 500	200 000	
IT	Per kunde	1	3 214	
Telefon	Fordeles iht. kundetype	5	9 500	
Juridisk assistanse	Fordeles iht. kundetype	5	7 500	
Ansvarsforsikringer	Fordeles iht. inntekt	2 000 000	48 662	
Kontorkostnader for øvrig	Direkte timer	1 500	120 000	748 876
Fortjeneste				141 124

Tabell 15.8 Beregning av oppdragslønsomhet

Denne aktivitetsorienterte lønnsomhetskalkylen viser at oppdraget kommer ut med fortjeneste, i tillegg til partnernes skyhøye lønn, som allerede er belastet det mulige oppdraget.

I den påfølgende egenaktiviteten skal vi sammenligne resultatet vi fant foran, med det vi får etter en helt enkel, tradisjonell metode.

EGENAKTIVITET 15.9

- 1) Beregn en tilleggssats for indirekte kostnader totalt, basert på direkte lønn som grunnlag.
- 2) Beregn lønnsomheten av oppdraget når denne kalkylesatsen legges til grunn.
- 3) Hvilken konklusjon kan man trekke?

Svar:

- 1) Utregning av tradisjonell tilleggssats, basert på én eneste kostnadsdriver (= direkte lønn): $9\,560\,000 / 10\,650\,000 = 89,77\%$
- 2) Lønnsomhet av oppdraget: $1\,955\,000 - (1\,065\,000 - 1\,065\,000 \times 89,77\%) = 1\,955\,000 - 1\,065\,000 - 956\,051 = -66\,051$, dvs. tap!

- 3) Siden oppdraget kommer ut med tap i den tradisjonelle lønnsomhetskalkylen, er det vel gode sjanser for at man ville avvise oppdraget, hvis man baserte seg på den. Det kan imidlertid neppe være tvil om at den ABC-orienterte kalkylen gir et riktigere kostnadsbilde, og at dette derfor ville vært en feilaktig konklusjon. Hovedårsaken til forskjellen i resultat er at ABC vektlegger de enkelte oppdragenes ulike kostnadsstruktur (kostnadsdriverforbruk), mens den tradisjonelle kalkylen baserer seg på homogene oppdrag. Dersom alle revisjonsoppdragene hadde vært av samme omfang og kompleksitet, hadde vi ikke fått noen nevneverdig forskjell mellom de to metodene.
- Vi har her ikke vurdert prissetting og lønnsomhet.

15.7 ABC brukt på analyse av kundelønnsomhet

Driftsregnskapsrapportene har tradisjonelt vært fokusert mot produkt- og produktgruppers lønnsomhet. ABC har gitt støtet til økt interesse for også å måle kundelønnsomhet, både for enkeltkunder og for kundegrupper. For eksempel vil en bank kunne analysere lønnsomheten av kunder med store innskudd og store lån, kontra dem som har beskjedent av begge deler, eller ulike blandingsformer av engasjement. Gjennom en analyse av kundelønnsomheten får man grunnlag for å prioritere noen, og kanskje eliminere andre, eventuelt innføre gebyrer som gjør ulønnsomme kunder lønnsomme eller skremmer dem bort. Mange oppdager gjennom en ABC-analyse at kundene legger beslag på svært forskjellige ressurser og i sterkt varierende omfang. En ordre, stor eller liten, medfører gjerne en del grunnkostnader som er uavhengige av størrelsen på ordren, mens bidraget til å dekke denne typen kostnader normalt er klart størst på store ordrer. Spesialbestillinger medfører ofte langt høyere kostnader enn tradisjonelle kalkyler viser. Teknikken ved å bruke ABC på beregning av kundelønnsomhet er nøyaktig den samme som for produktlønnsomhet.

Nedenfor følger et eksempel på en kundelønnsomhetsberegning.

EKSEMPEL

Aktiviteter overfor kundene og beregnede aktivitetssatser er oppgitt i tabell 15.9.

Aktivitet	Aktivitetssats	
Ordrebehandling	450,00	per bestilling
Selgerbesøk	850,00	per besøk
Utkjøring	4,50	per km
Hasteordrer	650,00	per hasteordre
Reklamasjoner	880,00	per reklamasjon

Tabell 15.9 Aktivitetssatser aktuelle for bedømmelse av kundelønnsomhet

En del sentrale ABC-data innhentet for tre utvalgte kunder, er oppgitt i tabell 15.10.

Kunde:	A	B	C
a) Antall ordinære ordrer	180	110	35
b) Antall hasteordrer	20	5	0
d) Antall selgerbesøk	24	10	6
e) Avstand i km	180	100	250
f) Antall utkjøringer ^{a)}	194	114	35
g) KM utkjøring (e x f)	34 920	11 400	8 750
h) Antall reklamasjoner	50	15	1

Tabell 15.10 Aktivitetstall for de enkelte kundene.

- a. Antall utkjøringer omfatter alle ordinære ordrer + 70 % av hasteordrene.
Inntektsfordelingen mellom de tre kundene er oppgitt i tabell 15.11.

Inntektsfordeling mellom de tre kundene er oppgitt i tabell 15.11.

Kunde:	A	B	C
Salg per kunde (kr)	3 200 000	4 000 000	4 000 000
Gjennomsnittsordre	16 000	34 783	114 286
Bidrag i % ^{a)}	7 %	9 %	11 %
Bidrag på årsbasis i kr	224 000	360 000	440 000

Tabell 15.11 Inntektsfordeling, oversikt over gjennomsnittsordrer osv.

- a. Bidraget er beregnet etter at kostnader på enhetsnivå og produktnivå er dekket. Bidraget skal dekke spesielle kundekostnader og kostnader til anleggsbaserte aktiviteter. Seriebaserte kostnader er uaktuelle i denne virksomheten.

Basert på opplysningene foran har vi beregnet kundelønnsomheten, det bidrag de yter til dekning av de anleggsbaserte kostnadene, og fortjeneste, i tabell 15.12.

Kunde:	A	B	C
Bidrag på årsbasis i kr	224 000	360 000	440 000
Ordrebehandling ordinære ordrer	81 000	49 500	15 750
Ordrebehandling hasteordrer	13 000	3 250	0
Selgerbesøk	20 400	8 500	5 100
Utkjøringskostnader	157 140	51 300	39 375
Reklamasjoner	44 000	13 200	880
Sum kundekostnader	315 540	125 750	61 105
Bidrag til anleggsbaserte kostnader	-91 540	+234 250	+378 895

Tabell 15.12 Beregning av kundelønnsomhet

Beregningene avslører at kunde A er ulønnsom, mens B og C gir betydelige positive bidrag til dekningen av de anleggsbaserte kostnadene og eventuelt fortjenes-te. I et tradisjonelt kalkulasjonssystem ville trolig kunde A kommet betydelig bedre ut, og de to andre litt dårligere. Antakelsen bygger på at ABC gir de vanlige utslagene. Men vi kan sjekke. Om bedriften for eksempel hadde benyttet en tilleggssats for kundekostnadene, ville denne blitt, regnet av salgsinntekten: $(315\,540 + 125\,750 + 61\,105) / (3\,200\,000 + 4\,000\,000 + 4\,000\,000) = 502\,395 / 11\,200\,000 = 4,486\%$.

Lønnsomheten av kunde A med en tradisjonell tilleggssats blir: $224\,000 - 4,486\%$ av $3\,200\,000 = 224\,000 - 143\,552 = +80\,448$, det vil si betydelig bedre enn ABC-analysen viser.

For kunde B får vi: $440\,000 - 4,486\%$ av $4\,000\,000 = 440\,000 - 179\,400 = +260\,560$, det vil si langt dårligere enn ABC-analysen viser.

Det er neppe noen tvil om at ABC-analysen i dette tilfellet viser et langt riktigere lønnsomhetsbilde for de tre kundene.

Kundelønnsomhetsanalyser har for enkelte avslørt at 80-20 regelen også gjelder her. Man har funnet at 20 % av kundene står for 80 % av resultatet, eller enda sterkere utslag. Mange blir også overrasket over at enkelte kunder/kundegrupper avsløres som ulønnsomme. Med et riktig bilde av kundelønnsomhet kan man bli mer oppmerksom på de gode kundene, og gjøre mer for å sikre seg at man beholder disse. For de mindre lønnsomme kundene må man finne muligheter for å kutte kostnader, vurdere endring i prisprofil eller innføre gebyrer eller i verste fall kvitte seg med disse kundene.

EGENAKTIVITET 15.9

Hva bør bedriften foreta seg på basis av resultatene fra ABC-analysen av kundelønnsomheten i eksemplet foran?

Svar:

Det er kunde A som er problemet, siden vedkommende gir negativt bidrag til de anleggsbaserte kostnadene. Kunden særpreges av svært mange ordrer og liten gjennomsnittsstørrelse på hver ordre. I tillegg har han mange hasteordrer, og han synes brysom med hensyn til reklamasjoner. Man kan vurdere å innføre et ordregebyr for denne kunden, og et spesielt høyt ordregebyr for hasteordrer. Man kan også vurdere å innføre en rabattstruktur som premierer større ordrer og straffer småordrer. Kanskje har du flere ideer til tiltak?

15.8 ABC i kortsiktig og langsiktig perspektiv

Hva som er relevante kostnader i en beslutningssituasjon, er ikke vesensforskjellig ved ABC og tradisjonelle metoder. Ved beslutninger på kort sikt er det kostnadene som kan påvirkes gjennom beslutningen innenfor den aktuelle tidshorison-ten, som er relevante. God oversikt over kostnadene i et ABC-perspektiv kan i enkelte situasjoner gjøre det lettere å identifisere de relevante kostnadene. Ved beslutninger på kort sikt vil man velge å godta ordrer som gir et bidrag til kost-

nadene som likevel påløper, gitt at man har ledig kapasitet. Man må selvsagt vurdere konsekvensen av å godta engangsordrer langt under normalprisnivået. Det kan være risiko for prissmitte til fullpriskunder, partiet kan via en omvei ende opp hos våre ordinære fullpriskunder, osv. Man må også være forsiktig med å belegge kapasiteten i lang tid fremover med slike lavt prisede ordrer dersom det er utsikt til at markedet kan bedre seg. Alt dette er forhold man må ha med i vurderingene. I det lange løp må ordrene gi dekning for produktenes aktivitetskostnader og et tilstrekkelig bidrag til å dekke de anleggsbaserte kostnadene. Men det å kutte ut produkter som ikke gir tilstrekkelig bidrag til å dekke de anleggsbaserte kostnadene, må følge samme prosedyrer som når man ikke får dekket tradisjonell selvkost. Man får da et signal til å vurdere å kutte ut produktet, men det må spesielle analyser til for å kunne konkludere med at det er det man bør gjøre. Fokuset på aktivitetskostnader vil i større grad rette søkelyset på om det er mulig å gjøre noe med kostnadene, og for ABC-aktiviteter med en mer langsiktig binding av kapasiteten, vil man vurdere tilpasning av aktivitetene.

15.9 Fordeler og ulemper forbundet med ABC

Når man tar skrittet til å innføre ABC, i full eller begrenset skala, er det selvsagt fordi man forventer at dette tilfører organisasjonen verdi, til tross for at systemet gjerne er mer kostnadskrevende i drift. Det er virksomheter med komplekse produkter, lite homogen produktsammensetning og store volumforskjeller mellom produktene som normalt antas å ha størst glede av ABC.

Blant fordelene som fremheves ved ABC, nevnes hyppig:

- *Riktigere kostnadsfordeling.* Ved tradisjonell selvkostmetode er de fleste enige om at kostnadsfordelingen mellom produktene blir til dels svært tilfeldig i flerproduktvirksomheter. Ved bidragsmetoden er kostnadsfordelingen ganske riktig for de kostnadene som henføres til produktene, men ulempen er at faste kostnader i sin helhet faller utenfor. ABC henfører flere kostnader riktigere til kostnadsobjektene, særlig gjelder det for mange av de tradisjonelt faste kostnadene.
- *Mer homogene kostnadsgrupper.* Kostnadene på aktivitetsnivå er langt mer homogene enn på avdelingsnivå, og fremfor alt sammenlignet med en altomfattende kostnadspool.
- Kostnadsobjektene belastes for indirekte kostnader i henhold til mer reell ressursbruk, basert på faktisk forbruk av kostnadsdriveren.
- ABC setter fokus på tilpasning av aktivitetene ved endrede volumer, selv om tilpasningen ofte må skje på litt lengre sikt.
- Fordelene ved økt oppmerksomhet mot aktiviteter og en riktigere kostnadsfordeling er blant annet:
 - Riktigere prissetting som gjør at man blir mer konkurransedyktig der man er god.
 - Bedre muligheter for effektiv kostnadskontroll.
 - Mer relevant lønnsomhetsbedømmelse av produkter, kunder og prosesser.

- Riktigere prestasjonsmåling. Med bedre kostnadsforståelse kan kvaliteten på budsjettene forbedres, og derved kan også prestasjonsvurderingen av avdelings- og aktivitetsansvarlige skje på et høyere nivå.

I lærebokssammenheng settes gjerne saken på spissen ved at man sammenligner virksomheter med én kostnadsdriver i tradisjonelt system med ABC med mange kostnadsdrivere. Da får man store utslag i kostnadskalkylene. Men da er det greit å være klar over at mange virksomheter med et oppgående tradisjonelt driftsregnskapssystem allerede i mange tiår har benyttet flere tilleggs-satser og følgelig flere kostnadsdrivere. Da blir normalt ikke forskjellen i kalkylene så stor. Det man imidlertid får i tillegg gjennom ABC, er et økt fokus på aktivitetenes verdiskapende karakter, og en bedre forståelse av hva som driver kostnadene. Så selv om produktlønnsomheten måles ganske likt i utgangspunktet, åpner ABC for mer rasjonell kostnadsstyring fremover, jf. også neste punkt.

- *Fokus rettes mot aktivitetene fremfor kostnadene.* Siden det er aktivitetene som forårsaker kostnadene, gir oversikt over og innsikt i disse en bedre forståelse av kostnadssammenhengene. Man kan også vurdere nytten av kostnadene, det vil si i hvilken grad aktivitetene er verdiskapende. Dette er et bedre utgangspunkt for effektiv kostnadskontroll enn å fokusere på kostnadene i seg selv. ABC kan derfor gi et viktig bidrag til kostnadsreduksjon, dels gjennom egne tiltak, for eksempel prosessforbedringer, men også gjennom outsourcing. Produktene (eventuelt kundene eller andre kostnadsobjekter) belastes rettferdig med kostnader i henhold til bruken av aktivitetene, målt ved konsumet av kostnadsdriv-eren.

Kritikere av ABC hevder blant annet:

- ABC representerer ikke noe fundamentalt nytt.
- ABC er ikke noe annet enn en litt avansert selvkostmetode.
- ABC er et kostbart og komplisert system, både i implementering og drift. Det gjelder særlig arbeidet med å identifisere aktiviteter, henføre kostnadene på en riktig måte til aktivitetene og finne fornuftige kostnadsdrivere, og holde styr på alt dette (IT). Særlig mindre virksomheter vil ikke finne plass for et slikt system i fast etablert drift, men benytter det heller til ad hoc-undersøkelser (= ved behov). Årsaken til at det lett blir komplisert, forsterkes av at de fleste standard datapakker i liten grad tilbyr enkle, tilfredsstillende løsninger for de krav ABC setter.
- ABC er ganske sofistikert, men ledelsen er i begrenset grad i stand til å utnytte den bedre informasjonen til å bedre lønnsomheten.
- Om en ABC-analyse viser at småordrer er ulønnsomme, blir konklusjonen lett at man kvitter seg med småordrene, fremfor å forsøke å redusere kostnadene forbundet med disse. Det er også viktig å kartlegge om et slikt ordremønster medfører aktiviteter som ikke kan elimineres, men som har merverdi for kundene, og som de derfor kan være villig til å betale noe for.
- Siden aktivitetskostnadene inneholder en del kostnader man ikke blir kvitt på kort sikt, det vil si tradisjonelle faste kostnader, vil ABC-kalkylene i en del sammenhenger ikke være beslutningsrelevante.
- Produktkostnadenes betydning er ofte overvurdert i beslutningssammenheng. Ofte er andre faktorer mer avgjørende.

Her er det fremhevet flere ulemper enn fordeler, men fordelene har stor tyngde og er hovedårsakene til den suksessen ABC har hatt. Mange virksomheter har funnet stor nytte av ABC, ikke minst med tanke på kostnadseffektivisering og riktigere kostnadsbasert prissetting. Et fellestrekk er at lavvolumprodukter som man trodde var svært lønnsomme etter tradisjonelle kalkyler, ofte viser seg å ha betydelig høyere kostnader når ABC legges til grunn. Dette har medført at man har satt prisen kraftig opp på lavvolumproduktene, eller har kuttet dem ut dersom de ikke har kunnet selges til vesentlig høyere pris. Høyvolumprodukter kommer ofte reelt gunstigere ut kostnadsmessig ved bruk av ABC. Dette gjør at man kanskje har kunnet justere prisen noe ned for å øke konkurransekraften ytterligere.

Som en oppsummering av når ABC kan være særlig interessant å gå over til for en virksomhet med tradisjonelle kalkyler, kan vi sette opp følgende punkter:

- 1) når de indirekte kostnadene utgjør en svært høy andel av de totale kostnadene
- 2) når man fremstiller kompliserte varer/tjenester som krever ulik ressursbruk fra ressurser som er gruppert blant de indirekte kostnadene
- 3) når kalkylene for standardiserte høyvolumprodukter viser ganske dårlig lønnsomhet, mens kompliserte, spesialtilpassede lavvolumprodukter viser god lønnsomhet
- 4) når virksomheten stadig vinner kontrakter med gode marginer, mens den taper med lave marginer
- 5) når personer rundt i systemet påpeker at enkelte produkter krever mye mer oppmerksomhet og tid enn andre produkter

Og husk: Valget står ikke mellom ABC og ikke ABC. Man kan velge ulike grader og for ulike tidsrom. Mange har nytte av en engangsundersøkelse, som eventuelt kan gjentas på et senere tidspunkt når man føler at dataene begynner å bli utdatert.

15.10 Fallgruver knyttet til introduksjon av ABC

Selv om mange har rapportert å ha hatt stor glede av ABC, er det også mange ABC-prosjekter som har mislyktes. Årsakene er blant annet summert opp av R. Steven Player og David Keys *Activity-Based Management: Arthur Andersens's Lessons from the ABM Battlefield* (1999). De har funnet disse hovedårsakene:

- *Formålet med å introdusere ABC er lite klarlagt*, og fordelene brukerne kan påregne, er ofte oversolgt fra økonomistaben. Man bør derfor ha et klart fokus for introduksjonen av ABC: bedret kundelønnsomhet, riktigere prissetting, mer lønnsom produktmik, eliminering av ikke-verdiskapende aktiviteter, osv. Avhengig av formål, må man sørge for å involvere sentrale aktører. Det er ikke slik at ABC i seg selv løser virksomhetens problemer. Det er brukerne av systemet som kan løse noen av sine problemer. Det er svært uheldig om man ikke klarer å gi relevante data til brukerne etter at systemet er introdusert. Det er derfor viktig at man sikrer seg at rapporteringssystemet er i stand til å følge opp løftene om mer relevant informasjon.

- *Toppledelsen er for lite involvert.* Introduksjonen av ABC oppfattes lett som økonomenes «greie», særlig om ikke toppledelsen viser stor tiltro til og backer sterkt opp om prosjektet. Ved å opprette en styringsgruppe med alle sentrale aktører og interessenter involvert, kan mange problemer unngås. Det er gjerne andre enn økonomene som tar beslutningene som ABC kan være med å påvirke i lønnsomhetsfremmende retning: prissetting, skalering av aktiviteter, valg av produktmik, design av produktene, valg av kunder/kundegrupper, osv.
- *For utstrakt delegering av gjennomføringen til konsulenter.* Det er viktig at egen organisasjon tar det fulle ansvaret, men gjerne med teknisk support fra konsulenter. Dette har noe å gjøre med eierskapsfølelsen til prosjektet når det kommer i drift, men også at konsulentene ofte vil mangle nært kjennskap til sammenhenger og prosesser i virksomheten. ABC er vel så mye en tenkemåte som et ferdig system, og det er derfor viktig med engasjement fra brukerne.
- *Uhensiktsmessig ABC-modell.* Modellen man satser på, kan bli for komplisert, både å bygge opp og å drive. Brukerne oppfatter den som vanskelig å forstå, og følgelig blir den lite benyttet. Det hender også at man ikke gjennomfører systemet med aktiviteter og kostnadsdrivere på en måte som ikke gjør kostnadsfordelingen mer til å stole på enn systemet man hadde. Systemet krever ofte data som ikke er lett tilgjengelig, og hvor de som skal skaffe dataene, ikke selv opplever noen nytte av systemet.
- *Det er ofte motstand mot endringer,* også mot at ABC skal erstatte tilvante systemer. ABC kan avsløre ulønnsomme produkter, ulønnsomme kunder og kundegrupper, ikke-verdiskapende aktiviteter eller uutnyttet kapasitet i flere ledd. Alt dette kan for enkeltindivider og grupper i organisasjonen representere alvorlige trusler. Ofte vil man tolke «avsløringene» som ABC kan by på, som kritikk av tidligere beslutninger. Det som avsløres, er imidlertid eventuelt mangelen i tidligere systemer. Motstanden kan ofte være skjult, men likevel være egnet til å hindre en vellykket introduksjon av ABC. Kanskje går virksomheten i utgangspunktet bra, og da vil mange stille spørsmål ved behovet for endringer. Det er viktig å håndtere den vanlige inngrodde skepsis til endringer på en måte som snur den til entusiasme og eierskapsfølelse for endringene.