

Regnskab og statistik idag og imorgen.

Af BØRGE IBSEN¹⁾

1. *Indledning.*

Regnskab og statistik udledes af den datastrøm, som uafbrudt går igennem virksomheden, og begge dele anvendes til at belyse resultaterne af virksomhedens aktivitet. I det følgende vil disse begreber derfor blive taget under ét nemlig regnskab.

Regnskabet vil herefter ikke være noget som alene udtrykkes i beløbsstørrelser, men mængdestørrelser af enhver art indgår også som udtryksfaktorer.

Udviklingen inden for den teknik, som anvendes til fremskaffelse af materialet til regnskab er kendt for enhver, der har beskæftiget sig med dette område. Det begyndte med bøger og løbladssystemer, herefter kom mekaniske systemer af mere eller mindre kompliceret art, og sidst er elektrontechnikken taget til hjælp.

I begyndelsen førtes regnskabet i al væsentlighed for at holde kontrol med virksomhedens aktiver og passiver og for ved årets slutning at kunne udarbejde et regnskab til bestyrelse, skattevæsen m. fl. Regnskabssystemerne blev derfor hovedsagelig baseret på regnskabet med debitorer og kreditorer og kun i ringe omfang blev taget hensyn til regnskabet med virksomhedens drift.

Senere blev man opmærksom på, at udover ovennævnte formål kunne regnskabet benyttes som ledelsesinstrument, hvilket var af stor betydning, når virksomheden skulle drives på en konkurrencedygtig og effektiv måde.

Indenfor regnskabsvæsenets område skete herefter en kolossal udvikling, således at kravene til regnskabsfolkene i dag er ganske betydelige.

2. *Ledelsens krav til regnskabet.*

Skal ledelsen kunne benytte regnskabet som ledelsesinstrument er det

¹⁾ H. D., regnskabschef, Den kongelige grønlandske Handel.

nødvendigt, at de rigtige oplysninger kommer frem i rette tid i en klar og enkel form.

Få, klart definerede tal, som afleveres hurtigt til ledelsen, er bedre end mange tal afleveret på et sent tidspunkt.

Skal man opnå at få et effektivt middel i regnskabet til ledelsens dispositioner, må man i højere grad end i dag gå over til at benytte såvel korttids- som langtidsbudgetter. Disse budgetter må herefter stilles overfor de faktiske tal, og i de tilfælde, hvor afvigelserne mellem regnskab og budget er af en vis størrelsesorden skal ledelsen omgående have besked herom, således at de fornødne dispositioner for at bringe virksomheden ind på det spor, som man ønsker, hurtigt kan træffes.

Der er ingen tvivl om, at den stigende konkurrence virksomhederne kommer til at stå overfor i den kommende tid, som følge af tingenes udvikling, kræver, at regnskabsfolkene er opmærksomme på, at arbejdet med fremskaffelsen af talmateriale i højere grad end hidtil, går ud på, så hurtigt som muligt, og så enkelt og klart at orientere ledelsen om de økonomiske foreteelser i virksomheden.

3. Oplysninger fra ledelsen til regnskabsfunktionen om virksomhedens politik.

Dette vil igen sige, at ledelsen på et hvilket som helst tidspunkt må holde regnskabsfunktionen orienteret om alle mål og ønsker for virksomhedens drift, således at regnskabsfunktionen kan tage hensyn hertil ved opbygningen af de registrerende led. Dette kan blandt andet ske gennem regnskabsfunktionens medvirken ved udarbejdelsen af såvel kort- som langtidsbudgetterne, og det bedste ville være om afdelingen samlede disse, hvorved opnås førstehåndskendskab til alle de ideer og mål, som virksomhedens ledelse har på kort eller lang sigt. Afdelingen må således gå bort fra kun at være en registrerende funktion, men altså i høj grad være en aktivt i driften deltagende funktion.

4. Regnskabsfunktionens placering i virksomhedens organisationsplan.

Regnskabsfunktionen, som efter min mening fremover bør benævnes økonomiafdelingen, skal placeres på en fornuftig måde i virksomhedens organisationsplan.

Der findes adskillige eksempler på, hvorledes denne funktion i virksomheden, som iøvrigt oftest benævnes bogholderi, fører en stedmoderlig tilværelse. Dette kan være funktionens egen skyld, hvis man har forsømt at give ledelsen de oplysninger, ledelsen har brug for. Dette kan dog også skyldes, at man fra ledelsens side ganske selvfølgelig har lagt

vægt på udbygningen af de afdelinger, som skal sørge for virksomhedens trivsel, eksempelvis produktions- og salgsafdelingen. Dette må dog ikke medføre, at man fremover ikke er opmærksom på, at økonomiafdelingen kan hjælpe ledelsen og alle øvrige afdelinger med materiale til bedømmelse af de opnåede resultater.

Økonomiafdelingen bør derfor i organisationsplanen placeres på linie med nævnte udøvende funktioner og skal optræde som serviceafdeling for alle øvrige funktioner og gøre alt for at betjene disse afdelinger med oplysninger, på en klar og hurtig måde.

Det må stå enhver klart at ved indførelse af integreret databehandling i en virksomhed, vil den hidtil anvendte organisationsform ikke kunne benyttes, idet man må gå fuldstændig på tværs af de tanker, der tidligere har ligget til grund for opbygningen af virksomhedens organisation.

5. *Økonomiafdelingens områder:*

Hvilke områder bør nu henlægges under økonomiafdelingen?

Af sagens natur vil følgende hovedfunktioner være økonomiafdelingens arbejdsfelter: Kasse, lønningsregnskab, finansbogholderi herunder debitor- og kreditorbogholderi, driftsbogholderi samt budget- og kalkulationsafdelinger. Det skal tilføjes, at debitorbogholderi også omfatter faktureringen.

Alt efter virksomhedens størrelse kan under denne funktion også henlægges indkøbet, domicilafdelingen m. fl.

De vil allerede have set, at jeg er af den opfattelse, at virksomheden bør bestå af følgende liniefunktioner:

Produktion
Salg
Økonomi

hvorunder alle øvrige funktioner henlægges.

6. *Hvorledes kan økonomiafdelingen opfylde de stillede krav?*

Som tidligere nævnt, forventer ledelsen at få hurtige og sikre oplysninger om virksomheden når det mål, man sigter efter, på kort og lang sigt.

Budgetteringen er et af midlerne hertil, og der må lægges vægt på
likviditet
rentabilitet
investering

som igen må parres med en kontoplan for virksomheden, der er opbyg-

get således, at man hurtigt kan få oplysninger, som man har behov for. Man må stræbe efter, at tallene ligger på bordet når alle registreringer er foretaget. Skal man til at bearbejde tallene senere, vil det skabe forsinkelser og hurtighedskravet kan ikke opfyldes.

Man må dog passe på, at rammen ikke stivner. Den skal have en vis fleksibilitet. Hele tiden må man kunne tilpasse oplysningerne de ydre forhold – der er dynamiske – og som altid vil påvirke virksomhedens trivsel.

Det er ikke her tanken at komme ind på spørgsmålet om budgetsyste-mer, kontoplaner etc. men blot pege på nogle forhold, som vil påvirke valget af tekniske hjælpemidler og som det er meget vigtigt at have for øje, ved valg af disse.

Tekniske hjælpemidler er nødvendige til fremskaffelsen af et effektivt økonomisk barometer, disse skal enten kunne skrive eller regne, måske begge dele. Hertil kommer endvidere sorteringsprocessen.

Hjælpemidlerne kan være mere eller mindre komplicerede, men en ting bør man stræbe efter – at få alle oplysninger med det samme – udtrykt anderledes: *integreret behandling*.

Det er dyrt at lave dobbelt arbejde i dag. Dette betyder dog ikke, at der nødvendigvis må et dyrt og indviklet maskinsystem til at løse opgaven. Ofte kan et formularsystem løse opgaven.

7. *Hvilke systemer (maskiner) står til rådighed.*

Kontorsystem- og kontormaskinudviklingen har først i de seneste år taget fart, tidligere agtede man ikke på, at det ville være nødvendigt at rationalisere de administrative funktioner – hovedvægten blev lagt på produktionen og salget, men efterhånden som behovet for en effektiv administration er steget og samtidig forskydning af arbejdskraften fra arbejder til funktionær og betydelig stigning i lønninger til administrative funktioner har man indset, at det er nødvendigt at effektivisere kontorfunktionerne gennem rationalisering.

Det begyndte med regnemaskinen, derefter skrivemaskinen. Herefter gik man over til at slå disse maskiner sammen. For at få sorteringsprocessen ind i billedet forøgedes regnefunktionen med flere tællværker. Herefter kom hulkortene og for yderligere at forøge hurtigheden blev elektronikken taget i brug.

Ser man på system- og kontormaskinmarkedet i dag, findes et utal af systemer og maskiner – alle tilpasset efter kundernes behov. Køb dog ikke systemet eller maskinen for dettes eller dennes skyld – men analyser og stil Deres opgaver koncist og indhent derefter tilbud fra firmaerne til

bedømmelse ikke alene systemmæssigt, men også *økonomisk*. Løs problemet på lang sigt – tag udviklingen i betragtning, sørg for at passe dette ind i fremtidens helhedsplan, således at De ikke efter en kort tids forløb opdager, at systemet respektive maskinen er forældet, og at kapaciteten ikke slår til.

Ved valg er det *ikke* altid den billige eller dyrere maskine, man skal vælge – dette er *ikke* udtrykket for anvendeligheden – nej se på

- 1) Løsningen af Deres opgave, herunder mulighederne for samtidig løsning af andre opgaver
- 2) Kapaciteten
- 3) Passer den ind i fremtidens helhedsplan og udvikling?

Ved afgørelsen må fordomme ikke råde, her tænkes f. eks. på valg mellem systemer med tekst og uden tekst, kontokort eller ikke kontokort, valsemaskine eller ikke valsemaskine, regnemaskine med strimmel eller uden strimmel, sådan kan man blive ved.

Løs altid opgaven på den enkleste måde, den mest integrerede, den hurtigste og til enhver tid økonomiske.

Få alt, hvad ønskes på én gang – hurtigt og økonomisk, så ledelsen kan få opfyldt de naturlige og rimelige krav på at have et økonomisk barometer, som til enhver tid og under alle forhold kan hjælpe med at lede.

8. *Hvordan og hvor ofte skal ledelsen have rapporter?*

De tal ledelsen skal have, skal være få men talende, det vil derfor ofte være tilstrækkeligt at anvende nøgletal, når disse er klart defineret. Hyppigheden og arten af oplysningerne afhænger af den enkelte virksomheds problemer. Det vil dog ved etablering af et effektivt budgetsystem være tilstrækkeligt at benytte afvigelsesprincippet, således at udslag meldes straks ved forekomsten.

Det man må stræbe henimod er, at ledelsen på et hvilket som helst tidspunkt er fuldt orienteret om virksomhedens stilling – rentabilitet, likviditet, investering, finansiering, lønsomhed etc. Oplysningerne må gives i en overskuelig form. Man kan ofte med fordel anvende kurver, søjlediagrammer eller andre grafiske former.

Medtag sammenligningstal – tidligere år, måned, budgettal – og brug ved beløbsangivelser kun 1000 kr.

I de tilfælde, hvor det er nødvendigt, må man give kommentarer til tallene. For yderligere at lette ledelsens gennemgang kan man eksempelvis understrege de vigtigste oplysninger. Som tidligere nævnt skal rap-

porterne ikke alene indeholde beløbsmæssige oplysninger, men også give antalstørrelser.

9. Uurdering af mulighederne for at kunne løse opgaven.

Er det i dag muligt at løse ovennævnte opgave – ja, uden tvivl, men under forudsætning af at man klart stiller sine mål og forudsætninger.

I denne forbindelse tror jeg, at det er af meget stor værdi, hvis alle vil gå ind i et fælles samarbejde uden smålig skelen til den højt besungne konkurrence virksomhederne imellem. Det må stå klart, at jo flere, der stiller deres viden til rådighed i et fælles samarbejde, des lettere bliver det at løse de store opgaver. Dette bringer mig ind på spørgsmålet om oprettelse af databehandlingscentraler, som åbner muligheder af stor betydning for såvel små som mellemstore virksomheder, der herigennem kan få lejlighed til at benytte en hurtigere og mere effektiv teknik på regnskabsområderne, til fordel for virksomheden.

Hidtil er kun omtalt den tekniske side af sagen, men rationaliseringen af regnskabsområdet vil også kræve, at der skal ske en omskoling af personalet og en ændring i dettes uddannelse.

10. Personaleuddannelsen.

Det man fremover bestræber er at det „kedelige“ rutinemæssige arbejde skal udføres af maskinerne. Det er derfor nødvendigt at skole personalet til at kunne varetage det mere kvalificerede arbejde.

Skal personalet på kontoret da fremover være teknikere – nej absolut ikke, men de skal i højere grad end i dag være uddannet til at vurdere resultaterne af maskinernes behandling af datastrømmen og kunne leve med i virksomhedens problemer.

Personalet skal være fuldt fortroligt med virksomhedens målsætning og gennem daglig virke sørge for, at ledelsesinstrumentet er i orden og for at salget og/eller produktionen altid får det nødvendige materiale til brug for en effektiv kontrol med de økonomiske transaktioner.

Personalet må opøves til at kunne se og følge med i de muligheder, der er for at fremme virksomhedens interesser.

Lederen af økonomiafdelingen må fremover i høj grad lægge vægt på en økonomisk uddannelse parret med en bogholderiuddannelse.

11. Regnskab i tiden, der kommer.

Økonomiafdelingen har alle muligheder for i tiden, der kommer at kunne medvirke til effektivisering af de administrative funktioner.

Midlerne vil være forskellige alt efter virksomhedens art og størrelse,

men det kræver et intimt og godt samarbejde, såvel indadtil som udadtil med rimelig hensyntagen til alles ønsker. For at opnå det rigtige resultat, må man derfor sørge for at virksomhedens „idé“ er klarlagt, og at organisationen er i orden.

Det næste mål, er herefter at fastlægge virksomhedens budget – på kort og lang sigt.

Man kan herefter overveje midlerne: ADB = automatisk databehandling, måske EDB = elektronisk databehandling eller IDB = integreret databehandling.

Udnyt endvidere fordelene ved samarbejdet med andre virksomheder, det være sig uden for branchen som indenfor – herigennem skabes impulser til gavn for alle.

12. Afsluttende bemærkninger.

Til slut vil jeg blot for at undgå misforståelser tilføje, at når der i artiklen er anført økonomi er der ikke alene tænkt på besparelser, idet god økonomi indenfor regnskabsområdet også er bedre, flere og hurtigere oplysninger samt bedre udnyttelse – især kvalificeret – af personalet.

Det har været min tanke i denne artikel såvidt muligt at strejfe alle de problemer, der melder sig, når man beskæftiger sig med rationaliseringen af de administrative funktioner – herunder regnskab og statistik og derved give læseren stof til eftertanke.

Når De selv skal arbejde med problemerne, så hav fantasi, vær kritisk, men ikke skeptisk og sørg for udarbejdelsen af en fuldstændig plan for fremtiden indeholdende alle krav og det endelige mål.