

# Hvordan foretager større danske virksomheder periodiske lønsomhedsmålinger?

Morten Jensen, Thomas Tang Ravnkilde Nielsen, Thomas Plenborg og Carsten Rohde

## Abstract<sup>1</sup>

Dette eksplorative studie undersøger, 1) hvilke beslutninger som bliver truffet på baggrund af den periodiske lønsomhedsopgørelse, 2) hvilke indtægtssegmenter der foretages lønsomhedsmålinger på og hvor hyppigt, 3) hvordan lønsomhedsopgørelserne er designet med hensyn til hvilke omkostninger som medtages samt hvilke lønsomhedssnit der vurderes at være vigtigst, 4) og endelig i hvilket omfang kapitalapparatet inddrages.

Undersøgelsen bekræfter, at mange danske virksomheder udarbejder ganske nuancerede lønsomhedsopgørelser. Men undersøgelsen dokumenter også, at der i en række virksomheder er potentiale for forbedringer. Knapt 10 % af virksomhederne undlader helt at måle lønsomhed på deres vigtigste indtægtssegment. Den afledte kapitalomkostning som følge af kapitalbindinger i anlægsaktiver og arbejdskapital medtages ikke i ca. 60 % af virksomhederne. Endelig er der en del virksomheder, som ikke har fokus på kunders lønsomhed. Hvert af disse områder kan med fordel styrkes i praksis.

## Indledning

Hvor *Activity-Based Costing* debatten fra slutningen af 1980'erne og op i 1990'erne især var rettet mod, hvordan fordeling af såkaldte »ikke fuldt variable omkostninger« kunne ske til brug for omkostningskontrol på processer og produkter (Johnson og Kaplan 1987, Cooper og Kaplan 1988, Cooper 1988a, Cooper 1988b, Cooper 1989a, Cooper 1989b, Cooper og Kaplan 1992), har litteraturen beskæftiget sig mindre med segmentering af indtægter og udarbejdelse af lønsomhedsopgørelser på disse. Af samme årsag har empiriske studier primært fokuseret på omkostningssiden (Ax og Ask 1995, Bjørnenak 1997, Lukka og Granlund 1996, Malmi 1999, Drury og Tayles 2000, Drury og Tayles 2005, Al-Omiri og Drury 2007,), mens der har været langt mindre fokus på at forstå opbygningen og anvendelsen af lønsomhedsopgørelser i praksis. Dette på trods af en betydelig efterspørgsel efter dette (Drury og Tayles, 2000, 2006).

Dette studie har til formål at foretage en eksplorativ undersøgelse af, hvordan større danske ikke-finansielle virksomheder tilrettelægger deres rutinemæssige periodiske lønsomhedsopgørelser. Undersøgelsen er især inspireret af Drury og Tayles undersøgelser (2000, 2006), der begge bygger på deres spørgeskemaundersøgelse fra 1999. Her undersøgte de 187 britiske virksomheders omkostningsallokeringsmetoder i forbindelse med en række formål, deriblandt lønsomhedsopgørelser. Mens Drury og Tayles alene har fokus på det vigtigste indtægtssegment, breder vi undersøgelsen ud og undersøger, i hvilket omfang virksomheder måler lønsomheden på forskellige hierakiske niveauer. Det vil sige, om de måler lønsomheden på 1. lokationsniveau, 2. kundegruppe- og/eller produktgruppeniveau og 3. enkeltkunde- og/eller enkeltproduktniveau. I modsætning til Drury og Tayles undersøger vi også, i hvilket omfang balanceposter inddrages i lønsomhedsopgørelsen. Som påpeget af Rappaport (1998) og Copeland m.fl. (2000) resulterer kapitalbindinger i anlægsaktiver og nettoarbejdskapital (varelager, tilgodehavender og driftsgæld) i en kapitalomkostning, der bør medtages i lønsomhedsopgørelsen. Denne kapitalomkostning er et udtryk for den alternativomkostning, som er behæftet med investeringen i de pågældende aktiver.

### Metode og data

Dataindsamlingen er sket ved en spørgeskemaundersøgelse. Ved tilblivelsen af spørgeskemaet er der hentet inspiration fra såvel danske som internationale anerkendte artikler. Vi bør her især fremhæve Drury og Tayles (2000, 2006). Derudover har vi opnået betydelig inspiration ved sparring med en række danske virksomheder og konsulentvirksomheder, der har økonomistyring som fokusområde. Undersøgelsen omhandler alene periodiske lønsomhedsopgørelser udført med faste tidsintervaller. Der ses derfor bort fra eventuelle special- eller ad hoc studier, som virksomhederne ellers måtte udføre.

### *Dimensioner i lønsomhedsopgørelser*

Som udgangspunkt bør lønsomhedsopgørelser designes under hensyntagen til følgende tre dimensioner; 1) Indtægtssegmenter 2) Omkostningsmedtagelse og -opgørelsesmetode samt kapitalbindinger og 3) Rapporteringshyppighed. Interaktionen mellem disse tre dimensioner er illustreret i figur 1.

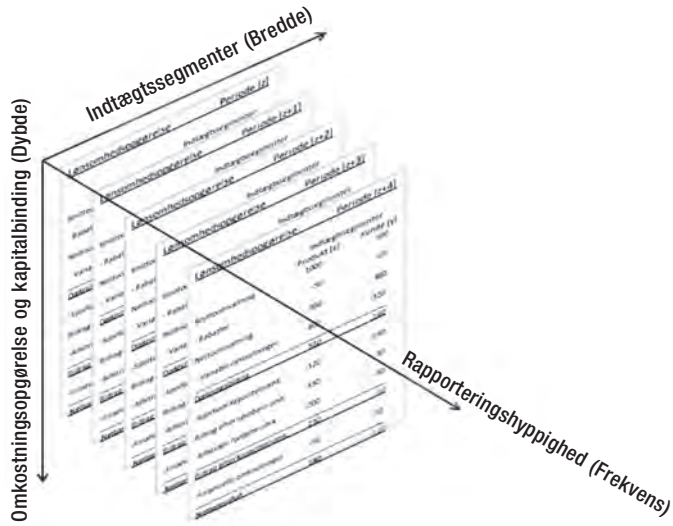
I det følgende uddybes hver af de tre dimensioner.

### *Beskrivelse af indtægtssegmenter (bredde)*

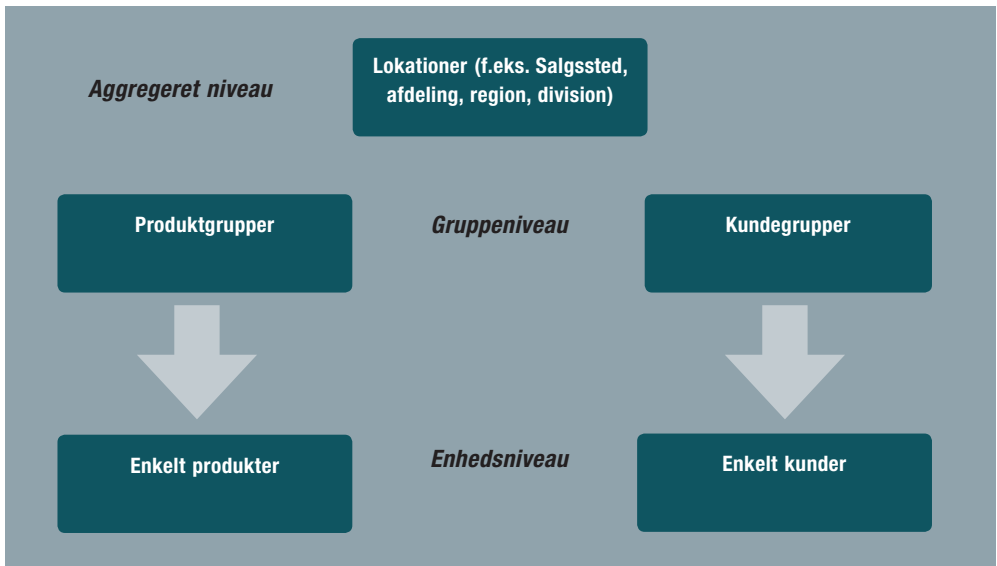
Breddedimensionen vedrører udskillelsen af indtægtssegmenter. Det grundlæggende formål hermed er at kunne identificere hvilke indtægtssegmenter, der skaber henholdsvis nedbryder økonomisk værdi for virksomheden.

Vi har i denne sammenhæng anvendt den i figur 2 skitserede segmentinddeling.<sup>2</sup>

Figur 1: Eksempel på design af lønsomhedsopgørelse



Figur 2: Oversigt over valgte indtægtssegmenter



Indtægtssegmenteringen sker på tre hierarkiske niveauer: 1. Lokation, 2. produkt-/kundegrupper og 3. enkeltprodukter-/kunder. Lokationsniveauet er det højeste aggregeringsniveau for lønsomhedsopgørelsen og kan bestå af eksempelvis regioner eller divisioner. Det næste niveau måler lønsomheden for grupper af produkter eller kunder med fælles karakteristika. Det mest detaljerede niveau for lønsomhedsmåling er på enkeltkunde- og/eller enkeltproduktniveau.

### *Beskrivelse af omkostningsopgørelse og kapitalbindinger (dybde)*

Dybden i resultatopgørelsen vedrører graden af specifikation af omkostninger og resultatbegreber, som anvendes i de periodiske resultatopgørelser. Det er vigtigt at påpege, at manglende specifikation og klassifikation af omkostninger kan resultere i beslutninger, der ikke er truffet på et troværdigt grundlag og derfor ikke understøtter værdiskabelsen i virksomheden. Omkostningers klassifikation med hensyn til variabilitet og reversibilitet er derfor vigtige for en række beslutninger, herunder an- og afskaffelse samt udnyttelse af ressourcer.

Ved udarbejdelse og testning af spørgeskemaet konstaterede vi, at der i praksis ikke er terminologisk konsensus om, hvordan man opdeler og klassificerer omkostninger i omkostningskategorier. Vi valgte derfor en traditionel opdeling i spørgeskemaet i variable omkostninger og kapacitetsomkostninger, som vores testgruppe samtidig fandt forståelig. For kapacitetsomkostningernes vedkommende er det ligeledes relevant at identificere graden, hvormed de varierer med den solgte mængde (variabilitet), hvor let de kan afskaffes (reversibilitet), samt hvorvidt de troværdigt kan måles og relateres til indtægtssegmenter (målelighed).

Feedback fra respondenter i forbindelse med udarbejdelse af spørgeskemaet viste ligeledes, at mange virksomheder opdeler deres kapacitetsomkostninger efter, hvorvidt de vedrører produktionen eller salg og administration. Derfor valgte vi i undersøgelsen at opdele kapacitetsomkostningerne i dimensionerne produktions- og ikke-produktionsrelaterede kapacitetsomkostninger<sup>3</sup>.

Vi har valgt at opdele kapacitetsomkostningerne i to yderligere dimensioner ud fra, om de kan spores til indtægtssegmenter. Sondringen er, om måleproblemet mellem indtægtssegment og omkostning er løst. *Målelighed* kan udtrykkes som graden af troværdighed i relationen mellem den udførte aktivitet og dens deraf afledte træk på ressourcen.

Kapacitetsomkostninger, der kan spores til indtægtssegmenter via en troværdig ressourcetræksmåling, betegnes *direkte kapacitetsomkostninger*. Dette kan eksempelvis være én sælger, som kun sælger og administrerer ét produkt. Sælgerens lønomkostning vil derfor troværdigt kunne henføres til dette ene produkt. Tilsvarende betegnes kapacitetsomkostninger, der ikke kan spores til indtægtssegmenter via en troværdig ressourcetræksmåling *indirekte kapacitetsomkostninger*<sup>4</sup>. Eksempler herpå kan være en it-plattform, ledelsens løn, virksomheds branding eller generelle uddannelsesomkostninger. Allokering af indirekte kapacitetsomkostninger til indtægtssegmenter, hvor der ikke findes en pålidelig sammenhæng, vil have den konsekvens, at der foretages en arbitrær fordeling.

### *Hyppighedsrapportering (frekvens)*

Den sidste dimension er hyppigheden, der omhandler, hvor ofte lønsomhedsopgørelsen foretages og rapporteres til ledelsen. Der er en række forhold, der skal tages hensyn til, når rapporteringsfrekvensen for lønsomhedsopgørelser skal fastlægges i den enkelte virksomhed. Forhold som usikkerhed i de omgivende arbejdsbetin- gelser kan eksempelvis give tidsforskydning mellem, hvornår et budgetteret salg faktisk realiseres, hvilket i de kortperiodiske lønsomhedsopgørelser kan medføre en række periodeforskydninger. En konsekvens heraf kan blive, at der må udarbej- des et antal afvigelsesforklaringer, der set over en længere periode er uden betyd- ning for den samlede lønsomhed. Men også forhold som virksomhedstype samt administrativ kapacitet er forhold, der har indflydelse på, hvor hyppigt, lønsom- hedsopgørelser bør foretages.

### **Stikprøve**

Udvælgelsen af respondenter er foretaget på baggrund af de tre stratificeringsva- riabile Årsregnskabsloven<sup>5</sup> anvender til kategorisering af virksomheder i klasserne A til D. Da det primært er større virksomheder, som forventes at foretage mere systematiske lønsomhedsopgørelser, fokuserer vi på virksomheder i klasse C og D. Ud fra et ønske om at udvide stikprøvens størrelse valgte vi, at virksomhederne skulle opfylde ét af følgende tre kriterier:

Aktiver:           ≥ 143 mio. kr.  
Omsætning:       ≥ 286 mio. kr.  
Antal ansatte:   ≥ 250 ansatte.

Til identifikation af respondenter til vores population tog vi udgangspunkt i data- baseudbydere Greens og Experian, da disse udbydere besidder den nødvendige information<sup>6</sup>. Baggrunden for at benytte to databaseudbydere var, at ingen af de to udbydere alene havde en komplet liste af virksomheder. Vores sammenlægning af informationer fra de to databaser skabte en ny unik database, som derpå dannede udgangspunkt for identifikation af mulige respondenter.

Den 19. februar 2010 var der i alt 4.480 virksomheder, der opfyldte mindst ét af ovenstående kriterier. Af disse fravalgte vi holdingselskaber, finansielle selskaber og offentlig institutioner såsom hospitaler, skoler og kommuner samt virksom- heder, der ikke havde nogen aktivitet<sup>7</sup>. Denne frasortering skyldes, at de nævnte selskabstyper enten ikke falder indenfor undersøgelsens område, eller fordi un- dersøgelsens indhold ikke er relevant for disse typer selskaber. Sorteringen bragte populationen ned på 1.964 relevante virksomheder.

For at sikre at svarene er baseret på respondenter med de nødvendige kompeten- cer, sendte vi spørgeskemaet direkte til den økonomiansvarlige for hver enkelt virksomhed. Via telefonisk kontakt til samtlige 1.964 virksomheder indhentede vi personlige kontaktoplysninger på de relevante økonomiansvarlige. Denne pro- ces hjalp os desuden til at kunne frasortere virksomheder, der var dubletter eller fejkategoriseret i vores databaseudtræk, og fungerede derved som en kvalitetssik-

ringsproces. Den endelige totalpopulation blev derved reduceret til 1.256 virksomheder. Økonomiansvarlige for disse virksomheder modtog 14. april 2010 en personlig e-mail med undersøgelsens elektroniske spørgeskema og en kort præsentation af afsender og formål. En nøje planlagt rykkerprocedure med tre strategisk udsendte rykkere i undersøgelsesperioden blev anvendt til at forøge svarprocenten, da flere respondenter valgte at svare efter at være blevet gjort opmærksom på det (Heberlein og Baumgartner 1978). Undersøgelsen sluttede 7. maj 2010.

**Tabel 1: Svarstatistik på stikprøve**

Undersøgelsesstatistik	#	(%)*
Totalpopulation	1.256	(100%)
Ikke svaret	727	(58%)
Ønsker ikke at deltage	194	(15%)
Ufuldstændige	113	(9%)
Fuldstændige besvarelser	222	(18%)

\*) Procentandel af totalpopulation

Som det fremgår af tabel 1, modtog vi 222 fuldstændige besvarelser, hvilket svarer til, at 18 % af de adspurgte virksomhederne deltog i undersøgelsen. Denne svarprocent er meget lig den, som er opnået i tidligere danske empiriske undersøgelser. Nielsen m.fl. (2007) har en svarprocent på 15 % (90 respondenter) og Andersen og Rohde (1994) opnår en svarprocent på 17 % (118 respondenter). Disse studier ses som relevante til sammenligning, da indsamlingsprocesserne i disse var meget lig den for vores studie valgte fremgangsmåde og i øvrigt adresserer relaterede økonomistyringsproblematikker. Stikprøven på 222 anses derfor som værende tilfredsstillende. Samtidig er undersøgelsen den største af sin art i Danmark. En sammenligning af de deltagende virksomheder med de ikke-deltagende virksomheder viser, at de i store træk ligner hinanden målt på de tre selektionskriterier: omsætning, aktiver og antal ansatte. Det er derfor vurderingen, at stikprøven er repræsentativ for virksomhederne i klasserne C og D.

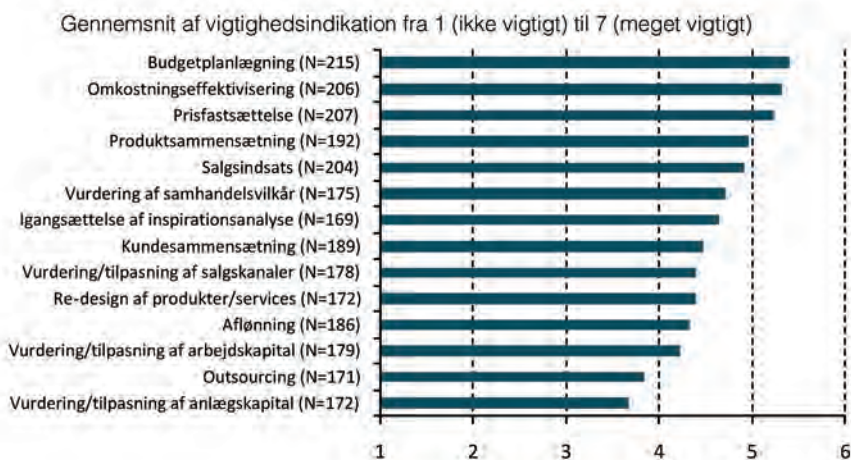
### Empiriske resultater

I det følgende præsenteres de empiriske resultater fra undersøgelsen. Indledningsvis skal det bemærkes, at analyse af de indsamlede data viste, at tendenserne er rimelig homogene på tværs af brancher. For at lette afrapporteringen af de deskriptive data undlader vi derfor at dele svarene op efter branchetilhørsforhold.

#### Beslutningsformål

Til klarlægning af beslutningsformål, der påvirkes af lønsomhedsopgørelsen, blev respondenterne adspurgt om at angive graden af vigtighed til følgende beslutninger, som den periodiske lønsomhedsopgørelse potentielt har indflydelse på.

**Tabel 2: Respondenternes vurdering af lønsomhedsopgørelsens vigtighed for beslutningsformål**



Det fremgår af tabel 2, at lønsomhedsopgørelsen bliver tillagt størst betydning til beslutninger vedrørende »budgetplanlægning«, »omkostningseffektivisering« og »prisfastsættelse«. Vi ser også, at lønsomhedsopgørelsen i varierende omfang indgår som input til næsten alle beslutningsformål, hvilket bekræfter, at beslutningstagere inddrager lønsomhedsopgørelsen i deres beslutningstagen. Selv beslutninger med længere tidshorisont, såsom »outsourcing« og »re-design af produkter« er delvist betinget af de periodiske lønsomhedsopgørelser.

Det er interessant at bemærke, at beslutningsformål som tilpasning af anlægssaktiver og arbejdskapital er områder, hvor lønsomhedsopgørelsen synes mindst anvendt i praksis. Det indikerer, at lønsomhedsopgørelser ikke i særlig stor udstrækning inddrager balanceposter – et tema som vil blive yderligere belyst i denne undersøgelse.

#### Indtægtssegmenter (bredde)

I dette studie har vi bedt respondenterne angive, på hvilke indtægtssegmenter de foretager lønsomhedsopgørelser generelt. Derudover skulle respondenterne vurdere, hvilket af disse indtægtssegmenter der var vigtigst mht. lønsomhedsopgørelser.

**Tabel 3: Indtægtssegmenter med lønsomhedsopgørelser**

Foretager periodiske lønsomhedsopgørelser på indtægtssegment				
	Ja	(%)*	Nej	(%)*
Enkelte produkter/services	177	(80%)	45	(20%)
Produkt/servicegrupper	193	(87%)	29	(13%)
Enkelte kunder	160	(72%)	62	(28%)
Kundegrupper	149	(67%)	73	(33%)
Lokation	175	(79%)	47	(21%)

\*) Procentfordelingen er beregnet af den samlede stikprøve på 222

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af periodiske lønsomhedsopgørelser på tværs af indtægtssegmenter: p-værdi = 0,0001

**Tabel 4: Indtægtssegment der vurderes vigtigst**

Vigtigste indtægtssegment for periodiske lønsomhedsopgørelser		
	#	(%)*
Enkelte produkter/services	40	(18%)
Produkt/servicegrupper	71	(32%)
Enkelte kunder	27	(12%)
Kundegrupper	34	(15%)
Lokation	50	(23%)
Total	222	(100%)

\*) Procentfordelingen er beregnet af den samlede stikprøve på 222

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af vigtigste indtægtssegment: p-værdi = 0,0001

Som det fremgår af tabel 3, er der i praksis stor fokus på at foretage lønsomhedsopgørelser. Der er imidlertid signifikant forskel på, hvilke indtægtssegmenter der foretages lønsomhedsopgørelser på (p-værdi=0,0001). Hele 87 % af virksomhederne foretager en løbende opfølgning på deres *produktgruppers* lønsomhed. Tilsvarende ligger *enkelt kunder* på 72% og *kundegrupper* på 67%, hvorfor man kan konstatere, at danske virksomheder har større fokus på produktlønsomhed end på kundelønsomhed.

De deskriptive data i tabel 4 bekræfter tendensen om, at virksomhederne har fokus på produkters lønsomhed. Således fremhæver 32 % af respondenterne produktgrupper som det vigtigste indtægtssegment. Til sammenligning er der kun 12 %, som fremhæver enkelt kunder som det vigtigste indtægtssegment. Disse forskelle er statistisk signifikante (p-værdi=0,0001). Det kunne således være interessant at finde forklaringer på årsagerne til, at produktsnittet opfattes som signifikant vigtigere end kundesnittet i praksis. Dette kræver imidlertid, at der foretages en række yderligere studier – eksempelvis casestudier – for at kortlægge disse årsager mere specifikt.



*Rapporteringsfrekvens (hyppighed)*

Nogle beslutninger skal træffes på helt kort sigt, hvorfor helt opdateret information er nødvendig, mens andre beslutningsformål ikke kræver samme rapporteringsfrekvens. Af samme årsag, spurgte vi respondenterne, med hvilken frekvens de foretog periodiske lønsomhedsopgørelser på tværs af deres indtægtssegmenter.

**Table 5: Opgørelsesfrekvens for lønsomhedsopgørelse på indtægtssegmenter**

Periodiske lønsomhedsopgørelser hyppighed for hvert segment (N= 222)*	Ugentligt		Månedligt		Kvartalvis		Halvårligt		Årligt		Sjældnere end årligt		Laver ikke periodiske opgørelser	
	#	(%)**	#	(%)**	#	(%)**	#	(%)**	#	(%)**	#	(%)**	#	(%)***
Vigtigste indtægtssegment (N=205)	28	(14%)	137	(67%)	16	(8%)	5	(2%)	17	(8%)	2	(1%)	17	(8%)
Enkelte produkter/service (N=177)	30	(17%)	91	(51%)	18	(10%)	11	(6%)	19	(11%)	8	(5%)	45	(20%)
Produkt/servicegrupper (N=193)	27	(14%)	117	(61%)	19	(10%)	8	(4%)	20	(10%)	2	(1%)	29	(13%)
Enkelte kunder (N=160)	22	(14%)	62	(39%)	29	(18%)	13	(8%)	29	(18%)	5	(3%)	62	(28%)
Kundegrupper (N=149)	13	(9%)	78	(52%)	20	(13%)	11	(7%)	24	(16%)	3	(2%)	73	(33%)
Lokation (N=175)	17	(10%)	127	(73%)	7	(4%)	3	(2%)	14	(8%)	7	(4%)	47	(21%)

\*) Bemærk, at hver respondent kan være repræsenteret i mere end én kategori, hvorfor kun den horisontale aggregering summer til 222

\*\*) Procentsatserne er beregnet af det antal af respondenter der foretager lønsomhedsopgørelser indenfor det pågældende indtægtssegment

\*\*\*) Procentsatsen er beregnet på baggrund af den samlede stikprøve på 222 observationer

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af opgørelsesfrekvens for vigtigste indtægtssegment: p-værdi = 0,0001

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af månedlig lønsomhedsopgørelse på tværs af indtægtssegmenter: p-værdi = 0,0001

Af tabel 5 fremgår det, at 81 % (14 % + 67 %) af de deltagende virksomheder udarbejder en lønsomhedsopgørelse for deres vigtigste indtægtssegment mindst en gang om måneden. Beslutningstagerne foretrækker dermed lønsomhedsopgørelser over relative korte tidsperioder frem for lange tidsperioder (p-værdi=0,0001). Dette resultat viser, at hovedparten af de danske virksomheder foretager en relativt hyppig opgørelse af lønsomheden for deres vigtigste indtægtssegment. Ønsket om at følge op på driftens lønsomhed på en kontinuerlig basis synes således fremherskende. Der er imidlertid 8 % af virksomhederne, som ikke måler lønsomheden på deres vigtigste segment. Det indikerer, at der er en gruppe af virksomheder, som ikke har fokus på lønsomhedsmåling, selvom man må antage, at de kunne drage fordel heraf.

En analyse af den månedlige rapportering afslører, at der er signifikant forskelle i lønsomhedsopgørelser på tværs af indtægtssegmenter (p-værdi=0,0001). Således opgøres lønsomheden på produktgruppeniveau (117) oftere end på kundegruppeniveau (78). Tilsvarende tendens findes, hvis man undersøger lønsomhedsopgørelsen på henholdsvis enkeltproduktniveau (91) og enkeltkundeniveau (62). En

analyse af lønsomhedsopgørelser opgjort på kvartalsbasis eller sjældnere viser, at det i dette tidsinterval er mere almindeligt at måle kunders lønsomhed. Disse resultater understøtter, at produkters lønsomhed bliver målt hyppigere end kunders lønsomhed, men at kunders lønsomhed bliver målt mindst en gang årligt for de virksomheder, som foretager kundelønsomhedsmålinger.

### Omkostningsopgørelse (dybde)

Det næste skridt i designet af lønsomhedsopgørelserne er afklaring af, hvilke omkostninger der medtages i disse.

**Table 6: Omkostningsinddragelse i lønsomhedsopgørelse**

Indgår omkostningstypen i lønsomhedsopgørelsen for indtægtssegmentet*	Vigtigste indtægtssegment N = 205		Enkelt produkter/service N = 177		Produkt/service-grupper N = 193		Enkelt kunder N = 160		Kunde-grupper N = 149		Lokation N = 175	
	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)
	Variable omkostninger	198	(97%)	169	(95%)	184	(95%)	142	(89%)	129	(87%)	155
Sporbare produktionsrelaterede omkostninger	166	(81%)	142	(80%)	155	(80%)	100	(63%)	89	(60%)	140	(80%)
Ikke-sporbare produktionsrelaterede omkostninger	115	(56%)	107	(60%)	101	(52%)	52	(33%)	41	(28%)	91	(52%)
Sporbare ikke produktionsrelaterede omkostninger	126	(61%)	99	(56%)	100	(52%)	51	(32%)	51	(34%)	123	(70%)
Ikke-sporbare ikke produktionsrelaterede omkostninger	91	(44%)	77	(44%)	71	(37%)	31	(19%)	30	(20%)	84	(48%)

\*) Procentsatserne dækker over både fuldstændig og delvis medtagelse af omkostningstypen. Residualen dækker over ingen medtagelse eller hvor respondenterne ikke har været i stand til at svare på spørgsmålet

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af medtagelse af omkostninger for vigtigste indtægtssegment: p-værdi = 0,0001

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af medtagelse af sporbare/ ikke-sporbare produktions- og ikke-produktionsrelaterede omkostninger for vigtigste indtægtssegment: p-værdi = 0,0001

Af tabel 6 fremgår det, at de enkelte omkostningstyper ikke indgår lige hyppigt (p-værdi=0,0001). For det vigtigste indtægtssegment indgår variable omkostninger stort set altid (97 %) i virksomhedernes lønsomhedsopgørelser, hvilket ikke er overraskende. Konfrontation af indtægter og variable omkostninger er vigtig til bl.a. prisfastsættelse samt styring af produkt- og kundemiks. Anderledes forholder det sig med de ikke-sporbare, ikke-produktionsrelaterede omkostninger. Såfremt man ønsker at fordele disse omkostninger til segmenter, vil det kun kunne ske ved brug af en fordelingsnøgle, der oftest ikke er en god indikator for ressourcetrækket<sup>8</sup>. Såfremt man vælger at inddrage arbitrært fordelte omkostninger, kan det resultere i lønsomhedsopgørelser, som giver støjfyldt og i særlige tilfælde direkte misvisende information til beslutningstagere. Det virker derfor overraskende, at ikke-sporbare, ikke-produktionsrelaterede omkostninger medtages i hele 44% af virksomhederne.

For kapacitetsomkostninger inddrages sporbare og ikke-sporbare produktionsomkostninger signifikant oftere end sporbare og ikke-sporbare ikke-produktionsrelaterede omkostninger (p-værdi=0,0001) for vigtigste indtægtssegment. Ofte vil

produktionsrelaterede omkostninger have tættere relation til indtægtssegmenterne end ikke-produktionsrelaterede omkostninger, hvor relationen kan være sværere at måle. Den tættere relation kan derfor være mulig forklaring på forskellen i inddragelsen af produktionsrelaterede og ikke-produktionsrelaterede omkostninger. En anden væsentlig forklaring på dette resultat er, at årsregnskabsloven i forbindelse med opgørelse af varelageret foreskriver, at indirekte produktionsomkostninger medtages.

Undersøges kapacitetsomkostningerne yderligere, ses det, at de produktionsrelaterede omkostninger medtages i større omfang i produktdimensionen, hvilket sandsynligvis skyldes, at produkter i deres fremstilling har en tættere relation til produktionen end kunder. Tilsvarende kunne man tro, at kunder dermed havde en tættere relation til ikke-produktionsrelaterede omkostninger end produkter, da det netop er aktiviteter som markedsføring, salg, distribution, service og support. Dette er imidlertid ikke tilfældet. Også her medtages denne omkostningstype oftere ved opgørelse af produkters lønsomhed end ved opgørelse af kunders lønsomhed. På tværs af indtægtssegmenterne ser vi derfor samme tendens som tidligere, at produktdimensionen er langt mere i fokus og i højere grad medtager omkostninger i lønsomhedsopgørelserne.

I op imod halvdelen af alle lønsomhedsopgørelser (målt på vigtigste indtægtssegment) indgår omkostninger, der kan have større eller mindre karakter af at være arbitrært fordelt. Dette er tankevækkende, idet såvel den driftsøkonomiske teori som ABC litteraturen fraråder dette, da arbitrært fordelt omkostninger vil skabe støj i lønsomhedsopgørelsen (Johnson og Kaplan 1987, Cooper og Kaplan 1988). Medtagelse af arbitrært fordelt omkostninger kan imidlertid skyldes en række forhold og kompromisløsninger, der tilgodeser andre forhold end de teorien anbefaler. Fordeling af ikke sporbare omkostninger til forskellige indtægtssegmenter kan ske for at tvinge ansvarlige personer til at fokusere på disse med henblik på at skabe omkostningseffektivisering. Men også behovet for at kunne sammenligne på tværs af segmenter og organisatoriske enheder bevirker, at virksomheder finder det hensigtsmæssigt, at samtlige omkostninger er fordelt. Det blev fremført af flere respondenter, at de også gerne vil kunne genfinde tallene fra den eksterne rapportering i den interne rapportering, hvilket kan være forklaringen på ønsket om fuld omkostningsallokering.

Medtagelsen af omkostninger i lønsomhedsopgørelsen betyder ikke nødvendigvis, at beslutningstageren inddrager dem i sine beslutninger. En indikator på dette er, om omkostningsposter særskilt rapporteres, så beslutningstager kan vurdere deres indvirkning og indflydelse på lønsomhedsopgørelsen. Den deskriptive statistik i tabel 7 viser, hvilke omkostninger der separat udskilles i lønsomhedsopgørelsen på tværs af indtægtssegmenter.

**Tablet 7: Præsentation af omkostningstyper i lønsomhedsopgørelsen**

Omkostningstyper, der er separat udskilt i lønsomhedsopgørelsen	Vigtigste indtægtssegment		Enkelt produkter/service		Produkt/service-grupper		Enkelt kunder		Kunde-grupper		Lokation	
	#	(%)*	#	(%)*	#	(%)*	#	(%)*	#	(%)*	#	(%)*
Variable omkostninger	192	(97%)	161	(95%)	180	(98%)	133	(94%)	125	(97%)	153	(99%)
Sporbare produktionsrelaterede omkostninger	134	(81%)	114	(80%)	122	(79%)	74	(74%)	70	(79%)	127	(91%)
Ikke-sporbare produktionsrelaterede omkostninger	79	(69%)	59	(55%)	64	(63%)	32	(62%)	28	(68%)	79	(87%)
Sporbare ikke produktionsrelaterede omkostninger	94	(75%)	60	(61%)	69	(69%)	30	(59%)	39	(76%)	109	(89%)
Ikke-sporbare ikke produktionsrelaterede omkostninger	63	(69%)	37	(48%)	43	(61%)	19	(61%)	21	(70%)	74	(88%)

\*) Procentsatsen er baseret på det antal respondenter der foretager lønsomhedsopgørelse på det pågældende indtægtssegment

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af præsentation af hver af de fire typer kapacitetsomkostninger på tværs af kunde-, produkt- og lokationssegmenterne: p-værdi = 0,0001 (for hver af de fire kapacitetsomkostninger)

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af sporbare- og ikke-sporbare kapacitetsomkostninger på tværs af indtægtssegmenter: p-værdi=0,0001

Næsten alle virksomheder, som måler de variable omkostninger, medtager dem også i deres præsentation af lønsomhedsopgørelsen (94-99 %). For kapacitetsomkostningernes vedkommende rapporteres de i stor udstrækning på lokationsniveau. På de lavere hierarkiske lønsomhedsniveauer som produkt- og kundeniveau medtages kapacitetsomkostninger mindre hyppigt end på lokationsniveau (p-værdi=0,0001). Endvidere ses, at de sporbare kapacitetsomkostninger rapporteres relativt hyppigere end de ikke-sporbare omkostninger (p-værdi=0,0001). Opsummerende tyder det derfor på, at antallet af virksomheder, som lægger vægt på de ikke-sporbare omkostninger, er mindre end indikeret i tabel 7.

#### *Hvilket lønsomhedssnit fokuserer beslutningstager på*

Det følgende undersøger, hvilke lønsomhedssnit beslutningstagerne særligt fokuserer på. Som det fremgår i de foregående tabeller, inkluderer de fleste virksomheder flere omkostningstyper, hvorfor deres lønsomhedsopgørelser vil kunne producere forskellig information. I tabel 8 angives, hvilket lønsomhedssnit beslutningstageren vurderer vigtigst til at træffe sine beslutninger ud fra.

Tablet 8 viser, at der er signifikant forskel på, hvilke lønsomhedssnit som antages vigtigst (p-værdi=0,0001). Opgørelsen afslører, at der er stor fokus på omsættings-tallene<sup>9</sup>. Hele 35 % af respondenterne finder omsætningen som vigtigste lønsomhedssnit til beslutningstagen. Det virker måske overraskende, da dette lønsomhedssnit ikke indeholder nogen former for omkostninger. Vækst i omsætningen er en meget vigtig faktor i en virksomheds værdiskabelse og dette forhold kan derfor delvis forklare den store fokus på omsætningen. Dette gælder ikke mindst i virksomheder, der er karakteriseret ved relativt få variable omkostninger. Herved bliver det omsætningen og den udvikling, der skal dække virksomhedens kapaci-

**Tabel 8: Vigtigste lønsomhedssnit til beslutningsformål i lønsomhedsopgørelsen**

Hvilket lønsomhedsmål vurderes vigtigst vedrørende beslutninger?*	Vigtigste segment (N=205)	Produkter (N=177)	Produkt-grupper (N=193)	Kunder (N=160)	Kunde-grupper (N=149)	Lokation (N=175)
A: Bruttoomsætning	(10%)	(11%)	(12%)	(9%)	(11%)	(9%)
B: Nettoomsætning	(25%)	(29%)	(27%)	(35%)	(32%)	(27%)
C: (B) fratrukket variable omkostninger	(38%)	(37%)	(38%)	(40%)	(40%)	(30%)
D: (C.) fratrukket kapacitetsomkostninger fordelt via en troværdig driver	(17%)	(17%)	(15%)	(13%)	(14%)	(20%)
E: (D) fratrukket indirekte kapacitetsomkostninger fordelt via arbitrer fordelingsnøgle	(10%)	(6%)	(8%)	(2%)	(5%)	(15%)

\*) Figuren viser hvilke lønsomhedssnit respondenterne har valgt som vigtigste i forbindelse med beslutninger der træffes ud fra informationen tilgængelig i de periodiske lønsomhedsopgørelser. De respondenter der har angivet at de ikke foretager lønsomhedsopgørelse på det valgte lønsomhedssnit indgår ikke

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af vigtigste lønsomhedssnit til beslutningsformål for vigtigste indtægtssegment: p-værdi = 0,0001

tetsomkostninger og dermed sikre at virksomheden giver overskud. På tværs af indtægtssegmenterne vurderer 30-40 % af virksomhederne, at dækningsbidraget er det vigtigste lønsomhedssnit. Dette er ikke mindst vigtigt i virksomheder, hvor de variable omkostninger udgør en væsentlig bestanddel af de samlede omkostninger. Såvel udviklingen i dækningsgrader eller dækningsbidrag pr. kapacitetstræksenhed samt relative og absolutte forskelle mellem dækningsbidraget på de segmenter virksomheden fokuserer på, kan være afgørende parametre i virksomhedens økonomiske styring. At kapacitetsomkostninger ikke inddrages i højere grad end tilfældet er, kan være styret af ønsket om hyppig afrapportering jf. tabel 5. Ved eksempelvis månedlige opgørelser kan visse kapacitetsomkostninger være vanskelige at opgøre per indtægtssegment, idet der kræver kapacitetstræksmålinger, hvis sporingen af disse til segmenter skal være troværdig. Det er i den sammenhæng vigtigt at understrege, at skønt virksomheder anser omsætningen og dækningsbidraget som de vigtigste lønsomhedssnit, kan inddragelse af kapacitetsomkostninger være vigtige for virksomhedernes beslutninger. Virksomheder er i undersøgelsen alene blevet bedt om at fremhæve det vigtigste lønsomhedssnit, hvorfor andre snit også kan have en betydning.

#### *Hvilke balanceposter medtages*

Ifølge finansieringsteorien bør den værdiskabelse, indtægtssegmenterne leverer i en periode, sammenholdes med de investeringer, der har været i kapitalapparatet. Indtægtssegmenterne bør derfor principielt belastes med en kapitalomkostning svarende til, hvad en investering med lignende risikoprofil ville generere af forrentning.

**Tabel 9: Respondenternes medtagelse af balanceposter i lønsomhedsopgørelsen**

Respondenter, der medtager balanceposter i periodiske lønsomhedsopgørelser*	Vigtigste segment (N = 205)	Produkter (N = 177)	Produktgrupper (N = 193)	Kunder (N = 160)	Kundegrupper (N = 149)	Lokation (N = 175)
Medtager ikke balanceposter	(59%)	(60%)	(65%)	(65%)	(64%)	(55%)
Debitorer	(32%)	(27%)	(24%)	(27%)	(26%)	(38%)
Varelager	(29%)	(27%)	(25%)	(14%)	(13%)	(35%)
Materielle anlægsaktiver	(18%)	(20%)	(15%)	(5%)	(6%)	(29%)
Varekreditorer	(15%)	(16%)	(14%)	(4%)	(5%)	(26%)
Likvide midler	(14%)	(18%)	(13%)	(6%)	(8%)	(22%)
Forudbetalinger	(14%)	(14%)	(12%)	(7%)	(6%)	(21%)
Skyldig løn og pension	(11%)	(11%)	(10%)	(2%)	(2%)	(22%)
Investeret kapital (driftsaktiver - IRB gæld)	(11%)	(12%)	(11%)	(3%)	(4%)	(18%)
Immaterielle anlægsaktiver	(10%)	(11%)	(7%)	(2%)	(2%)	(19%)
Aktiver total	(9%)	(11%)	(8%)	(1%)	(1%)	(16%)
Offentlig gæld (moms, skat, afgifter osv.)	(8%)	(10%)	(8%)	(1%)	(1%)	(19%)
Andre	(0%)	(3%)	(3%)	(3%)	(2%)	(3%)

\*) Procentsatserne er beregnet ud fra det antal respondenter der medtager den pågældende balancepost i lønsomhedsopgørelsen. Respondenterne har kunnet vælge samtlige poster.

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af medtagelse af balanceposter i lønsomhedsopgørelsen for vigtigste indtægtssegment: p-værdi = 0,0001

$\chi^2$  test for ligelig fordeling af medtagelse af varelager i lønsomhedsopgørelsen på tværs af indtægtssegmenter: p-værdi = 0,0001

Som det fremgår af tabel 9, undlader hele 59 (55) % at medtage balanceposter i lønsomhedsopgørelsen for deres vigtigste indtægtssegment. Især for produktionsvirksomheder med store investeringer i anlægsaktiver og arbejdskapital er dette overraskende, da kapitalomkostningen ofte kan udgøre en betydelig andel af de samlede omkostninger. Betydningen heraf vil naturligvis være mindre for servicevirksomheder, hvis værdiskabelse primært sker via arbejdstimer frem for gennem store investeringer i kapitalanlæg.

Ser vi på de virksomheder, som inddrager balanceposter, er der signifikant forskel i hvilke balanceposter, som medtages i lønsomhedsopgørelsen (p-værdi=0,0001). Ikke overraskende er det posterne indenfor arbejdskapital («debitorer», «varelager» og «varekreditorer»), som medtages oftest. Disse poster har en mere tydelig kobling mellem ressourceforbruget og det enkelte indtægtssegment og dermed lettere at spore. Omvendt er «immaterielle anlægsaktiver» relativt sværere at spore til enkelte produkter eller kunder.

En yderligere nuancering af disse resultater fås ved at se på de regnskabsposter, som indgår i arbejdskapitalen. Mens tilgodehavender inddrages lige hyppigt på tværs af produkt- og kundelønsomhedsopgørelser, bliver varelageret signifikant oftere medtaget i lønsomhedsopgørelsen for produkter end for kunder (p-værdi=0,0001).

I lyset af resultaterne i tabel 9 er det ikke overraskende, at beslutningsformålene »vurdering/ tilpasning af arbejdskapital« og »vurdering/tilpasning af anlægs-kapital« er blandt de mindst vigtige formål med lønsomhedsopgørelsen, jf. tabel 2. Resultatet signalerer imidlertid også, at der ligger et potentiale for en række virksomheder for at forbedre lønsomhedsopgørelsen ved at fokusere på balanceposterne i større omfang.

En forklaring på den manglende fokus på balanceposter kan være, at selvom dele af den danske litteratur gennem tiden har sat fokus på sammenhængen mellem resultat og likviditet (Worre 1973, 1983, Andersen & Rohde, 2007), så er behandlingen i klassiske amerikanske lærebøger stort set fraværende (Atkinson m. fl. 2007, Bhimani m. fl. 2008, Zimmerman 2011). Litteraturen inden for økonomistyring og som en konsekvens heraf også undervisningen synes således ikke at sætte meget fokus på dette emne. Dette er derfor en mulig forklaring på, at inddragelse af balanceposter ikke forekommer hyppigere i praksis end tilfældet er. En anden forklaring kan dog være, at udfordringerne ved inddrage balanceposter opleves større end de fordele, der er forbundet hermed.

### Konklusion

Undersøgelsen i denne artikel har til formål eksplorativt at afdække state of art indenfor periodisk lønsomhedsmåling i større danske virksomheder til brug for forskellige beslutningsformål. Det fremgår af undersøgelsen, at budgetplanlægning, omkostningsoptimering og prisfastsættelse er de mest anvendte formål. Til gengæld er der ikke særlig stor fokus på optimering af kapitalbindinger i anlægsaktiver og arbejdskapital. Dette bekræftes også ved, at 59 % af respondenterne undlader at inddrage balanceposter i deres periodiske lønsomhedsopgørelser. Undersøgelsen viser, at danske virksomheder prioriterer produkters lønsomhed højere end kunders lønsomhed. Det kan vi måle både på antallet af virksomheder, der ønsker periodisk feedback om produkters lønsomhed, men også ved at de efterspørger denne information langt hyppigere end kunders lønsomhed. I forbindelse med lønsomhedsopgørelsen medtages variable omkostninger stort set altid. For kapacitetsomkostninger er billedet lidt mere nuanceret. Sporbare kapacitetsomkostninger medtages mere hyppigt end ikke-sporbare kapacitetsomkostninger, hvilket man måtte forvente, hvis virksomhederne følger anbefalingerne fra gængs teori på området. Produktionsrelaterede kapacitetsomkostninger medtages endvidere oftere end ikke-produktionsrelaterede kapacitetsomkostninger såsom salgs-, distributions- og administrationsomkostninger, hvilket også virker logisk. Skønt mange danske virksomheder arbejder seriøst med deres periodiske lønsomhedsopgørelser, så har denne undersøgelse identificeret, at der er muligheder for forbedringer. For det første er der knapt 10 %, som ikke måler lønsomheden på deres vigtigste indtægtssegment. For det andet inddrager under halvdelen af alle respondenter den afledte kapitalomkostning af kapitalbindinger i arbejdskapital og anlægsaktiver i lønsomhedsopgørelsen. For det tredje undlader en del virksomheder at måle kunders lønsomhed. På hvert af disse tre områder er det derfor muligt at styrke den periodiske lønsomhedsopgørelse.



Givet formålet med artiklen og den valgte metode er der grænser for, hvilke årsagsforklaringer vi kan give til de fundne resultater. Fremtidige studier kan derfor med fordel belyse følgende forhold yderligere. Hvorfor medtager næsten halvdelen af de danske virksomheder arbitrært fordelte kapacitetsomkostninger, når teorien foreskriver, at dette kan føre til fejlagtige beslutninger? Er det eksempelvis fordi, at lønsomhedsopgørelsen skal bruges til forskellige beslutningsformål som indikeret i tabel 2 og dermed også håndtere særlige formål, hvor det i virksomhederne opleves meningsfyldt at inddrage disse omkostninger. Eller er det udtryk for manglende omtanke?

Det kan endvidere forekomme overraskende, at ca. 60 % undlader at inddrage balancen i den periodiske lønsomhedsopgørelse. Hvad er forklaringerne på, at virksomhederne undlader at medtage den afledte kapitalomkostning på en investering i kapitalapparatet? Er sporing af denne omkostning til relevant indtægtssegment ikke mulig at foretage troværdigt eller opfattes det for ressourcekrævende i forhold til det forventede udbytte? Endelig kunne det være interessant at få afdækket, hvorfor en række virksomheder ikke prioriterer måling af kunders lønsomhed i større udstrækning end tilfældet er ifølge denne undersøgelse.

Der er således en række spørgsmål i relation til lønsomhedsmåling, som trænger til yderligere behandling. Denne artikel skal ses som et skridt i at øge forståelsen af de behov virksomheder har i praksis, og de løsninger de vælger som led i deres økonomiske styring. Men samtidigt danner det et vigtigt bindeled til at gøre den forskning, undervisning og formidling der sker på handelshøjskoler og universiteter i Danmark relevant for praksis.

### Summary

This exploratory study examines 1) which decisions are based on periodic profitability analyses, 2) which income segments are being analysed and how often, 3) how profitability calculations are designed depending on which costs are included and which profitability cuts are assessed as the most important, and, finally, 4) to which extent capital stock is involved.

The study confirms that many Danish enterprises prepare quite varied profitability analyses, but it also documents that a number of enterprises have potential for improvements. Almost 10% of businesses fail to fully measure the profitability of their major revenue segment, and approximately 60% of the enterprises do not include secondary capital cost of capital tied up in fixed assets and working capital. Finally there are some enterprises that do not focus on customer profitability. Each of these areas could usefully be strengthened in practice.

### Litteratur

Andersen, M., C. Rohde og KPMG C. Jespersen Management A/S (1994): Empirisk undersøgelse af dansk kalkulationspraksis. KPMG C. Jespersen Management A/S, 58 s.

Andersen, M. og Rohde, C. (2007): Virksomhedens økonomistyring. Jurist- & Økonomforbundets Forlag, København.

Al-Omiri, M. & Drury, C. (2007): A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations, *Management Accounting Research*, vol. 18, no. 4, pp. 399-424.

Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M. & Young, S.M. (2007): *Management Accounting*, 5. ed. Pearson, New Jersey.



- Ax, C. og Ask, U. (1995): Cost Management Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling, Studentlitteratur, Sweden.
- Bhimani, A., Horngren, C.T., Datar, S.M. & Foster, G., (2008): Management and Cost Accounting, 4 ed., Pearson, Harlow, UK.
- Bjørnenak, T. (1997): Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway, *Management Accounting Research*, vol. 8, no. 1, pp. 3-17.
- Bukh, P. og Israelsen, P., (2004): Activity Based Costing – Dansk økonomistyrning under forvandling, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Cooper, R. (1988a): The Rise of Activity-Based Costing-Part One: What Is an Activity-Based Cost System?, *Journal of Cost Management*, no. Summer, pp. 45-54.
- Cooper, R. (1988b): The Rise of Activity-Based Costing-Part Two: When Do I Need an Activity-Based Cost System?, *Journal of Cost Management*, no. Fall, pp. 41-48.
- Cooper, R. (1989a): The Rise of Activity-Based Costing-Part Four: What Do Activity-Based Cost Systems Look Like?, *Journal of Cost Management*, pp. 38-49.
- Cooper, R. (1989b): The Rise of Activity-Based Costing-Part Three: How Many Cost Drivers Do You Need, and How Do You Select Them?, *Journal of Cost Management*, no. Winter, pp. 34-46.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1988): Measure Costs Right: Make the Right Decision, *Harvard business review*, vol. 66, no. 5, pp. 96-103.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1992): Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage, *Accounting Horizons*, vol. 6, no. 3, pp. 1-13.
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J., (2010): Valuation: Measuring and managing the value of companies, Wiley.
- Drury, C. & Tayles, M. (2000): Cost System Design and Profitability Analysis in UK Companies, CIMA Publishing, The Chartered Institute of Management accountants, London.
- Drury, C. & Tayles, M. (2005): Explicating the design of overhead absorption procedures in UK organizations, *The British Accounting Review*, vol. 37, no. 1, pp. 47-84.
- Drury, C. & Tayles, M. (2006): Profitability analysis in UK organizations: An exploratory study, *The British Accounting Review*, vol. 38, no. 4, pp. 405-425.
- Heberlein, T.A. & Baumgartner, R. (1978): Factors Affecting Response Rates to Mailed Questionnaires: a Quantitative Analysis of the Published Literature, *American Sociological Review*, vol. 43, no. 4, pp. 447-462.
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987): Relevance lost: the rise and fall of management accounting, *Harvard Business School Press*, Boston, Mass.
- Lukka, K. & Granlund, M. (1996): Cost accounting in Finland: current practice and trends of development, *European Accounting Review*, vol. 5, no. 1, pp. 1-28.
- Malmi, T. (1999): Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms, *Accounting, Organizations & Society*, vol. 24, no. 8, pp. 649-672.
- Nielsen, S., Melander, P. & Jakobsen, M. (2007): Activity Based Costing anvendelse til beslutningstagen - erfaringer baseret på større danske fremstillingsvirksomheder, *Økonomistyring & Informatik*, vol. 4, no. 22, pp. 333-362.
- Rappaport, A. (1998): Creating shareholder value: A guide for managers and investors, The Free Press.
- Zimmerman, J.L. (2011): Accounting for Decision Making and Control, Mc Graw Hill, 7th. ed., New York.
- Worre, Z. (1973): Regnskab og Virksomhedsøkonomi, bind 2, 1. udg., Samfundslitteratur, København.
- Worre, Z. (1983): Regnskab og Virksomhedsøkonomi, bind 1, 2. udg., Samfundslitteratur, København.

## Endnotes

1. Vi vil gerne takke Visma Services Danmark A/S for økonomisk støtte til gennemførelse af undersøgelsen. Endvidere vil vi takke kolleger fra Applus, Danterm, Implement, NovoZymes, Toms Chokoladefabrikker og Valcon samt Institut for Regnskab & Revision ved Copenhagen Business School for input og sparring i forbindelse med gennemførelsen af denne undersøgelse.
2. En grundig fremstilling af indtægtssegmentering findes bl.a. i (Bukh og Israelsen, 2004).
3. Denne opdeling efterlader en stor del af skøn til personen, der skal klassificere omkostningsposten. En omkostning som f.eks. afskrivning på en bygning, vil af nogle blive betragtet som en del af produktionen, mens andre vil se det som en del af de generelle omkostninger ved at drive virksomhed.
4. Vi anvender i denne artikel betegnelsen »indirekte« på lige fod med »ikke-sporbar«.
5. Se opgørelsen af regnskabsklasser i ÅRL § 7
6. www.greens.dk og www.experian.dk

7. Her menes selskaber, der ikke havde nogen omsætning eller dækningsbidrag, hvorfor de ikke forventes at foretage rutinemæssige lønsomhedsopgørelser.
8. Det er vigtigt at påpege, at de indirekte (ikke sporbare) omkostninger i mange tilfælde kan gøres direkte og dermed sporbare ved at foretage yderligere ressourcetræksmålinger. Når omkostninger i denne sammenhæng klassificeres som ikke sporbare, er det blot udtryk for, at respondenterne selv mener at måleproblemet ikke er løst ved sporing af omkostninger til et givet segment.
9. Omsætningstallene omfatter både brutto- og nettoomsætning.