

W świecie kosztów nieustannie zabiega się o zwiększanie lokalnej efektywności, dążąc do maksymalnego wykorzystania zasobów i działań firmy. W książce tej starałem się pokazać, że walka o wysoką efektywność jest szkodliwa dla systemu, a więc prowadzi ten system w stronę przeciwną do celu.

Niektórzy obrońcy świata kosztów zrozumieli, że:

Polityka produkcji JIT sprawia, że tradycyjne miary lokalnej efektywności, takie jak wydajność poszczególnych pracowników i czas działania maszyn, stają się niepoprawne. (Johnson & Kaplan 1991, str. 223)

Jednak to nie polityka JIT sprawiła, iż miary lokalnej efektywności stały się nieważne; ona jedynie to pokazała. Obrońcy rachunku kosztów nie zauważyli, że niepoprawne są nie tylko tradycyjne miary lokalnej efektywności, lecz wszelkie miary, które stymulują wysoką efektywność lokalną¹.

Gdyby zwolennicy świata kosztów to zauważyli, nie mogliby wspierać rachunku kosztów działań (ABC) ani żadnej innej metody świata kosztów. Czynniki kosztotwórcze to miary lokalnej efektywności, które stymulują menedżerów do optymalizowania wykorzystania każdego ogniwa łańcucha (każdego działania), w przeświadczeniu, że doprowadzi to do globalnej optymalizacji. ABC próbuje zmaksymalizować efektywność wszystkich działań, a to z pewnością nie przyczynia się do poprawy wyników całego systemu.

Obrońcy ABC zgadzają się, że informacje dostarczane przez tradycyjny system rachunku kosztów mogą prowadzić do złych decyzji.

W pewnych przypadkach informacje zgłaszane przez istniejące systemy rachunkowości zarządczej nie tylko uniemożliwiają menedżerom podejmowanie dobrych decyzji, ale nawet mogą skłaniać ich do podejmowania decyzji złych. . . . (Johnson & Kaplan 1991, str. 177)

Jednak jak już wcześniej zauważyliśmy, każda metoda opierająca się o świat kosztów, w tym ABC, prowadzi do złych decyzji, ponieważ nie jest ona niczym nowym — stanowi zaledwie udoskonalenie tradycyjnego, przestarzałego systemu rachunkowości kosztowej.

¹ Oczywiście przy założeniu, że miary lokalne są sprzeczne z naczelną miarą firmy. (przyt. red.)