



AP 2 STYR DINE KAPACITETSOMKOSTNINGER OG STYRK DIN BUNDLINJE

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Der er et stort behov for styring af kapacitetsomkostningerne i landbruget – bl.a. på grund af hurtigt skiftende markedsvilkår. Men styring af kapacitetsomkostningerne er også en vigtig disciplin, fordi de har indflydelse på bedriftens resultat.

Det er dog ikke en disciplin uden udfordringer. Dette er en baggrundsartikel, der omhandler behovet for styring af kapacitetsomkostninger samt beskriver hvorfor det kan være vanskeligt at arbejde med styring af kapacitetsomkostninger i praksis.

Landbruget har behov for styring af kapacitetsomkostningerne

I landbruget er der en stigende tendens til større ydre usikkerhed og voksende indre bindinger. Det giver et øget behov for styring af kapacitetsomkostningerne, fordi en større grad af usikkerhed på faktorer *udenfor bedriften* medfører et øget behov for at styre udviklingen *internt på bedriften*. Landmanden har nemlig begrænset handlefrihed overfor faktorerne udenfor bedriften og må derfor i stedet fokusere på at styre de faktorer, han kan påvirke. Og jo mere foranderlige faktorerne er både på og udenfor bedriften, jo større er behovet for at styre kapacitetsomkostningerne.

Igennem flere år er der udviklet teknologier, der kan medvirke til at skabe et detaljeret kendskab til helt konkrete aktiviteter på bedriften. Spørgsmålet er dog, om vi har evnet at udnytte de teknologiske styringsmuligheder, som udviklingen har ført med sig, og om vi har set værdien i styringen af kapacitetsomkostningerne.

Styring af kapacitetsomkostninger er nemlig også forbundet med en række udfordringer. Kapacitetsstyringen skal integreres med både den finansielle styring og styringen af aktiviteterne på bedriften. Samtidig kræver styringen en individualiseret tilgang. For *hvad* der skal styres og i *hvor høj grad* der skal styres, afhænger af den enkelte situation og er dermed forskellig fra bedrift til bedrift. Der er således ikke én model for styring af kapacitetsomkostningerne, og der er mange faktorer og problematikker, der skal tages hensyn til. Dette mindsker dog ikke opgavens vigtighed, tværtimod. En bedre udnyttelse af bedriftens

kapacitet eller en sænkning af kapacitetsomkostningerne kan nemlig resultere i en forbedring af bedriftens bundlinje.

Behovet for styring på en landbrugsbedrift

Hvis man ser overordnet på styring af kapacitetsomkostninger, så er styringsbehovet typisk markant i virksomheder, hvor produkterne har kort levetid, eller hvor konkurrenceforholdene skifter hurtigt og radikalt. Her vil virksomhederne opleve usikkerhed omkring afsætningsforholdene og dermed en øget risiko for økonomisk tab dels pga. faldende priser eller bortfald af markeder, dels fordi der ikke er mulighed for at opbygge et varelager pga. produkternes korte levetid.

Der er også et stort styringsbehov i virksomheder, hvis produktionen er opdelt i flere efterfølgende delprocesser, hvor f.eks. materialeindkøb og kapacitetsfremskaffelse har forholdsvis lange reaktionstider. Hvis den samme virksomhed er præget af både en stor markedsdynamik, en kompleks og sårbar

produktionsproces samt lange leveringstider, så er behovet for styring ekstraordinært stort.

Kort sagt afhænger styringsbehovet af usikkerheden i de væsentligste økonomiske variabler samt mulighederne for at tilpasse og koordinere aktiviteter og ressourceindsatser til de ændrede forudsætninger. Dette indebærer f.eks. også, at bedrifter med en relativ stor andel af kapacitetsomkostninger vil have et større behov for styring end bedrifter med en relativ lav andel af kapacitetsomkostninger.

I praksis vil langt de fleste landbrugsbedrifter have et stort styringsbehov. Dette skyldes, at de er underlagt udefrakommende krav samt hurtigt skiftende markedsvilkår, hvor f.eks. afregningspriserne ændres med kort varsel, og hvor bedriftens egen indflydelse på salgspriserne samt mulighederne for markedsbearbejdning er begrænsede. Derudover er produktionsfaciliteterne af en sådan karakter (og værdi), at landmanden ikke umiddelbart kan ændre hverken produktionsform, driftsgren eller afsætningskanal indenfor en kort tidshorisont. Landmandens muligheder for hurtig tilpasning til ændrede markedsvilkår er dermed begrænsede.

Ydre og indre faktorer spiller ind i vurderingen af behovet for styring

Når styringsbehovet skal vurderes på en konkret bedrift, skal man tage hensyn til en række ydre og indre faktorer:

De ydre faktorer kan f.eks. være:

- De markedsmæssige og konkurrencemæssige forhold (samt de usikkerheder og forudsigeligheder, der er knyttet hertil). Det kan f.eks. være afregningspriser, markedsudviklingen for fødevarer i Asien og Rusland etc.
- Tilgangen til de grundlæggende, nødvendige og økonomisk væsentlige produktionsfaktorer. Det kan f.eks. være jord, arbejdskraft, materialer og materiel, og hvad disse faktorer afhænger af. Her skal man f.eks. vurdere sine muligheder for at skaffe kvalificeret arbejdskraft, der samtidig er til at betale, eller om man har adgang til mere jord, og hvad prisen på jorden er. Derudover kan man overveje, om man har mulighed for at øge antallet af dyreenheder, hvilke barrierer der er for at skifte fra konventionel til økologisk drift etc.
- Muligheden for løbende kapitalforsyning set i forhold til bedriftens kapitalbehov, dens adgang til kapital, samt hvor afhængig bedriften er af de mulige finansieringskilder. Det kan

f.eks. være adgangen til kredit i pengeinstituttet, og betingelserne fra pengeinstituttet i forhold til at opnå den ønskede kredit.

De indre faktorer kan f.eks. være:

- Bedriftens og medarbejdernes specialisering, herunder arbejdsprocesser, ressourcer m.v., og hvilke særlige krav det stiller til omfanget af koordinering. Et eksempel på dette er den specialisering som de fleste bedrifter har gennemgået således at der ofte kun er én primær driftsgren repræsenteret på bedriften. Det er f.eks. ikke hurtigt eller nemt (og billigt) at skifte fra en specialiseret svineproduktion til mælkeproduktion indenfor de samme fysiske rammer på bedriften.
- Aktiviteternes indbyrdes afhængighed og arbejdsprocessernes tidsmæssige sammenhæng, herunder hvilke særlige krav der stilles til, hvor hyppigt og detaljeret disse skal koordineres. Det kan f.eks. være staldens krav til markens udbytte. Det kan også være i forhold til markarbejdet, der udføres på (stort set) faste tidspunkter på året og kræver en stor arbejdsindsats, hvorimod der på andre tidspunkter ikke er behov for ressourcer i marken.
- Organisationens administrative og ledelsesmæssige udviklingsniveau, som bestemmer de krav, man bør stille til henholdsvis de formelle og de uformelle styringsprocesser- og værktøjer. Et eksempel på dette kunne være en bedrift med en række medarbejdere, der måske udelukkende handler i forhold til direkte pålagte opgaver, og derfor ikke – af sig selv – påtager sig andre opgaver. Det kunne f.eks. være efter pløjning, at en type medarbejdere automatisk ville rengøre og smøre ploven, mens andre – fordi opgaven lød på at pløje – ville nøjes med at køre ploven på plads. Forskellene i medarbejdernes profiler betyder altså en forskel i forhold til i hvor stort et omfang, der er behov for styring, og hvordan styringen skal ske.

Styringsbehovet på en bedrift afhænger dermed af samspillet mellem truslerne og mulighederne i bedriftens omgivelser samt begrænsningerne og tilpasningsmulighederne internt på bedriften. Det er disse faktorer, der afgør, hvad vi skal styre, og hvor tæt vi skal styre.

Formålet med styring af kapacitetsomkostningerne

Formålet med at styre kapacitetsomkostningerne er at sikre, at kapaciteten på bedriften til enhver tid er udnyttet og tilpasset aktiviteternes omfang, og at kapaciteten er kanaliseret derhen, hvor den giver størst mulig nytte og afkast (fordeling og rentabilitet). Styringens formål er ligeledes at sikre, at kapaciteten er billigst muligt sammensat og så vidt muligt udnytter de ydre leverancemæssige muligheder (dimensionering og ressourcensammensætning), der er til stede. Det vil sige, at man f.eks. undgår overkapacitet/overproduktion i et begrænset marked, eller at man benytter sig af prisfald i markedet, f.eks. på maskinstationsarbejde, hvilket kan medføre en reduktion i kapacitetsomkostningerne.

Sidst, men ikke mindst, er formålet med styring af kapacitetsomkostningerne at sikre, at man foretager en kritisk vurdering af kapacitetsanskaffelser og kapacitetsudnyttelser og tager hensyn til sine finansielle muligheder, herunder træk på kritisk likviditet. Det betyder, at man bl.a. vurderer, om de eksisterende kapaciteter udnyttes tilstrækkeligt og genererer et tilstrækkeligt afkast set i forhold til, at den afholdte omkostning i stedet kunne være placeret på kassekrediten. Denne problemstilling kan især være relevant ved overvejelser om køb af nye maskiner, investeringer i produktionsanlæg eller ved vurdering af lønomkostninger.

Udfordringerne ved styring og budgettering af kapacitetsomkostninger

Overordnet defineres kapacitetsomkostninger som de omkostninger, der disponeres, og det ressourceforbrug, der er til rådighed, for at kunne producere og sælge en mængde aktiviteter, dvs. produkter eller serviceydelser, i en eller flere perioder. Denne karakteristik samt det faktum, at kapacitetsomkostningerne påvirkes af mange faktorer, gør, at det kan være en udfordring at budgettere og styre dem.

Der er tre elementer i denne udfordring:

Tidsudnyttelsesproblemet

Kapacitetsomkostninger afholdes med henblik på at stille kapacitet til rådighed for en forventet fremtidig aktivitet i en bestemt periode. Kapaciteten er altså principielt disponeret ud fra en aktivitetsplan, hvilket betyder, at kapaciteten ikke varierer op og ned i takt med aktiviteten. Kapacitet forstås her som personelle og materielle funktionsmuligheder, det vil f.eks. sige arbejdskraft og maskiner, som står til rådighed i en given periode. Problemet opstår i forhold til ressourcernes tidsmæssige udnyttelse. For kapaciteten er anskaffet for løbende at blive anvendt til at skabe aktivitet, serviceeffekt og/eller dækningsbidragsindtjening, men den kan ikke lægges på lager til brug for senere perioder. Kapaciteten har således tit en begrænset reversibilitet, hvilket vil sige, at den ikke automatisk falder tilbage, hvis aktiviteten reduceres til et lavere niveau. Effekten er derimod tabt, når tiden er gået.

Et eksempel kan være, at man ansætter en ny medarbejder, fordi man forventer en øget aktivitet på bedriften. Hvis aktiviteten alligevel ikke øges, kan medarbejderens timer ikke "spares op" og gemmes til fremtidigt brug, men er gået tabt. Et lignende eksempel kan være, at man har investeret i et malkeanlæg til 200 køer, men man kun har 150 køer i stalden. Her skal den ekstra kapacitet betragtes som en afholdt omkostning, der ikke giver indtjening. Et andet eksempel kan være investeringer i nyt staldinventar, der skal medvirke til en anden eller øget effektivitet. Her vil der normalt være en indkøringsperiode, hvor resultatet af investeringen ikke er 100 % opnået.

Effektmålingsproblemet

Kapacitetsomkostninger er ofte til rådighed for flere aktiviteter. Dermed kan det være problematisk at måle kapacitetsressourcernes økonomiske effekt i form af indtjent dækningsbidrag eller henføre dem til de endelige produkter.

I eksemplet med ansættelse af en ny medarbejder vil man typisk se, at medarbejderen får andre sekundære opgaver, som skal løses, "når medarbejderen har ledig tid". Med mindre medarbejderen er omhyggelig med sin tidsregistrering og fordeler den på henholdsvis primær og sekundær opgave, vil det være vanskeligt at vurdere medarbejderens effekt på den enkelte aktivitet.

Et andet forhold, der gør det svært at måle og dermed styre kapacitetsomkostninger, er, at de ofte disponeres på langt sigt ud fra forventningen om en række mere eller mindre kendte og planlagte aktiviteter. Dermed er de disponeret for at opbygge en fremtidig produktionsmæssig og udviklingsmæssig kompetence. Der er derfor et stort tidsinterval mellem disponeringen af aktivitet og kapacitet, som gør, at man ikke kan måle sammenhængen mellem aktivitetsniveau og forbruget af kapacitet på beslutningstidspunktet. Men det er også vanskeligt at måle sammenhængen mellem aktivitetsomfang og kapacitetsforbrug, selv efter kapaciteten er anskaffet og aktiviteten afholdt. Dette skyldes tre forhold:

1. Kapaciteten vil oftest være anskaffet i store ressourceenheder, der er fælles for flere delaktiviteter. F.eks. anvendes en traktor til flere forskellige opgaver.
2. Ressourceenheden er ikke altid naturlig delelig set i forhold til aktivitetens disponeringsenheder. F.eks. er driftslederen til stede i svineproduktionen, men der er ikke en logisk, teknisk funktionssammenhæng mellem driftslederens tidsforbrug og mængden

af producerede grise.

3. Ressourceenheden er ikke altid direkte forbundet med den primære aktivitet i virksomheden, dvs. selve produktionsflowet. F.eks. anvendes der kapacitetsressourcer i en række støtte- og servicefunktioner, hvis aktivitet ikke er en del af selve produktionen, men snarere en betingelse for den. Det kan f.eks. være produktionsplanlægning, IT-udstyr, bogholderi, ledelse etc. Her disponeres kapacitetsomkostninger i et net af servicefunktioner, som først til sidst leverer ydelser i tilknytning til bedriftens endelige produkter. Man kan derfor ikke direkte måle tidsforbruget på det enkelte produkt, men man kan forsøge at opspore de omkostningsbestemmende faktorer (variabilitetsfaktorer), der påvirker tidsforbruget i næste led i netværket.

Periodiseringsproblemet

Kapacitetsomkostningen kan være til rådighed på kortere eller længere sigt og kan opdeles i to hovedkategorier afhængig af deres rådighedsperiodes længde:

- Én-periodisk kapacitetsomkostning, dvs. kapacitetsenheder, der er anskaffet med henblik på at skabe aktivitet i en enkelt driftsperiode.
- Flerperiodiske kapacitetsomkostninger, der er anskaffet med henblik på at skabe aktivitet i flere driftsperioder. Dette kaldes typisk også investeringer, og disse kan regnskabsmæssigt fordeles ud på de enkelte perioder i form af afskrivninger.

Sådan kan du styre dine kapacitetsomkostninger

Styring af kapacitetsomkostninger består i at skabe den ideelle sammensætning af bedriftens interne kapacitetsbeholdninger og eksterne leverancemuligheder og fordele. Derudover skal styringen sikre, at disse beholdninger og muligheder udnyttes bedst muligt i forhold til den målsætning, bedriften har for det bestemte marked og for de givne finansielle muligheder og begrænsninger.

Dette kan f.eks. ske ved, at man indenfor de givne aktivitetsmuligheder hele tiden anvender de disponible ressourcer til de opgaver, der giver den største behovsopfyldelse. Kapacitetsstyring kan også bestå i at sørge for, at kapaciteten udnyttes bedst muligt rent tidsmæssigt. Dette kan f.eks. indebære en jævn og konstant udnyttelse af kapaciteten, således at man undgår spildtid, ventetid etc. Det kan også ske ved, at man tilrettelægger produktionen på en sådan måde, at man opnår den størst mulige produktion per udnyttet maskintime. En tredje måde at forbedre kapacitetsstyringen på er konstant at dimensionere og sammensætte kapaciteten således, at kapacitetsomkostningerne bliver lavest mulige. Endeligt er det vigtigt at gøre brug af ny teknologi i et sådant omfang, at de nye tekniske hjælpemidler bliver effektivt udnyttet. Kapacitetsstyringen består altså af tre delelementer: Kapacitetsfordeling, kapacitetsudnyttelse og kapacitetsfremskaffelse.

Kort om kapacitetsomkostninger

Kapacitetsomkostninger er de omkostninger, der disponeres for at kunne producere og sælge produkter eller serviceydelser i en eller flere perioder.

Kapacitetsomkostninger opdeles i to kategorier:

- Én-periodiske (kontante) kapacitetsomkostninger. Det vil sige omkostninger, der disponeres for at skabe en given periodes aktiviteter. Eksempler herpå kan være lønninger, energi, vedligehold etc.
- Flerperiodiske (kalkulatoriske) kapacitetsomkostninger. Det vil sige dispositioner, der omvælttes på de enkelte perioder uden realøkonomisk basis. Et eksempel herpå kan være

afskrivninger.

© 2021 - SEGES Projektsitet