



## Fokus på kapacitetsomkostninger betaler sig

**Kapacitetsomkostninger:** Der kan være mange penge at hente, hvis man gør en indsats for at budgettere og styre sine kapacitetsomkostninger.

Af Anja Kruse Christensen, konsulent, SEGES. Udarbejdet i projekt "Økonomi-, ressource- og risikostyring", november 2016.

Kapacitetsomkostninger er umulige at styre. Sådan tænker mange og accepterer derfor, at posten gør et stort indhug i dækningsbidraget. Men netop omkostningernes størrelse betyder, at området bør tjekkes efter. Et SEGES-projekt har sammen med tre DLBR-virksomheder arbejdet med styring af kapacitetsomkostninger i tre erfagrunder. Formålet var at vise, at en indsats på området kan forbedre bundlinjen.

### Mange penge at hente

Svineproducent Ole Larsen fra Skanderborg deltager i en af erfagrunderne. Han mener, det er vigtigt at sætte fokus på kapacitetsomkostninger, fordi der kan være mange penge at spare.

"Når kapacitetsomkostningerne udgør 50 procent eller mere af dækningsbidraget, er det klart, at det er et vigtigt fokusområde. Ligesom man kan gøre noget i forhold til toplinejen, kan man også påvirke kapacitetsomkostningerne. Jeg vil påstå, at de fleste vil kunne hente fra 10.000 og op til et par 100.000 kr.," udtaler Ole Larsen. Han bakkes op af svineproducent Per Brems fra Odense, der også er med i en af erfagrunderne.

"På en gennemsnitlig bedrift med 6-700 søer er det ikke noget problem at hente 100.000 kr. på kapacitetsomkostningerne," vurderer han.

### Kræver adfærdændring

De to landmænd er enige om, at det kræver fokus at holde kapacitetsomkostningerne nede.

"Man skal virkelig ændre adfærd for, at det flytter noget. Det handler om at få medarbejderne med og få tanken om "hvor kan vi spare" implementeret," forklarer Per Brems, der har arbejdet med sine løn-, energi- og vedligeholdelsesomkostninger. Hos Ole Larsen har de fokuseret på løn, vedligehold og energi samt udgifter på diverse-kontoen. Han mener, man skal melde klart ud, at kapacitetsomkostningerne er et fokusområde, så medarbejderne er motiverede for at gøre en indsats.

"Det kræver, at medarbejderne har det i baghovedet, så de overvejer, om en omkostning er nødvendig eller kan gøres billigere, inden man bestiller en regning på 5-10.000 kr.," forklarer Ole Larsen.

### Indsatsen skal ned på gulvet

For at indsatsen kan lykkes, skal kapacitetsomkostningerne gøres håndgribelige for medarbejderne. F.eks. har Ole Larsen sammen med sine medarbejdere besluttet, at alt overarbejde skal afspadsres, og her var en del af løsningen helt lavpraktisk.

"Vi leverer grise tidligt om morgenen, så én gang om ugen møder jeg og en anden kl. 3:30. Men typisk blev han til kl. 16:00, fordi der var opgaver nok, og dermed fik han overarbejde. Så besluttede vi, at den dag,

**50**

procent er den andel af dækningsbidraget, hvor kapacitetsomkostningerne ifølge Ole Larsen og Per Brems er på et acceptabelt niveau.

vi leverer grise, må man holde til middag,” fortæller Ole Larsen. Han tilføjer, at de samtidig prøvede at tidsregistrere alt, hvad de lavede, i en uge. Det viste sig at være lidt af en øjenåbner.

”Vi fandt nogle steder, hvor vi brugte for lang tid eller kunne gøre tingene anderledes,” fortæller han.

### ”Tunet” budget motiverer

For Ole Larsen og Per Brems er det vigtigt, at målet om at nedbringe kapacitetsomkostningerne indgår i budgettet. Det motiverer nemlig Per Brems at have et ”tunet” budget, og derfor opfordrer han til at fokusere mere på økonomien i produktionen.

”Der går sport i at lave flere grise pr. årssø, men der er ikke ret mange, der ved, hvad de bruger af omkostninger, og om de tjener noget på grisene,” pointerer han. Samtidig opfordrer kollegaen Ole Larsen til, at man er opmærksom, når man arbejder med sine kapacitetsomkostninger.

”En risiko ved at skære på lønomkostningerne er, at vedligeholdelseskontoen pludseligt vokser, fordi vi ikke har tid til selv at lave reparere og vedligeholde. På den måde hænger tingene sammen,” understreger han om sammenhængen mellem produktion og økonomi.

#### **De tre erfagrupeer**

- Er etableret i LMO, SLF og Centrovic
- Er en del af SEGES-projektet ”Økonomi-, ressource- og risikostyring”
- Arbejder bl.a. med kapacitetsomkostninger

## Mindmap giver overblik over indsatserne

En måde at arbejde med kapacitetsomkostninger på er via et mindmap. Metoden er udviklet i SEGES-projektet ”Økonomi-, ressource- og risikostyring” og forløber i tre trin:

1) Først vurderer landmanden sine produktionsresultater ud fra økonomiske nøgletal – typisk i form af fraktillanalyse, der er baseret på årsrapportens driftsgrensanalyse. Ud fra dem finder landmanden de indsatsområder, der kan løfte resultaterne.

2) Dernæst skriver landmanden indsatsområdet ind på et blankt stykke papir, og i et mindmap lister han alle de mulige tiltag, der kan løfte resultatet på indsatsområdet.

3) Til sidst vælger landmanden et eller to tiltag ud, som han vil arbejde på at forbedre. De konkrete handlinger skrives ind i en handlingsplan.

”I projektet har vi sammen med DLBR-virksomheder etableret tre erfagrupeer, hvor landmændene har arbejdet med et forbedre deres udbytte af økonomistyring på bedriften. Her viser vores erfaringer, at selv de dygtigste landmænd kan opnå forbedringer i driften ved at bruge økonomiske sammenligningstal til at identificere indsatsområder,” forklarer Michael Højholdt, landskonsulent ved SEGES Planter & Miljø og en del af projektet. Han understreger, at det er vigtigt, at man husker at vurdere de økonomiske konsekvenser af de handlinger, man ønsker at gennemføre, så en forbedring ét sted ikke øger omkostningerne et andet.

”Det er vigtigt, at der er en sammenhæng mellem produktionsstyringen og økonomistyringen på bedriften. Det betyder, at man er bevidst om, hvilket grundlag man træffer sine produktionsmæssige beslutninger ud fra, og hvordan disse beslutninger påvirker økonomien,” forklarer Michael Højholdt og tilføjer, at landmandens rådgiver kan hjælpe med at sætte mål og følge op på de beslutninger, som skal forbedre bedriftens resultater.



Et eksempel på et mindmap, hvor indsatsområdet er "Bedre udnyttelse af arbejdstid". Her er identificeret en række tiltag, der kan iværksættes for at skabe forbedringer på området.

#### **Gode råd til budgettering og styring af kapacitetsomkostninger**

- Sæt mål for, hvor stor en procentdel af dækningsbidraget kapacitetsomkostningerne må udgøre
- Brug et benchmark-værktøj som f.eks. fraktilanalysen til at identificere, hvilke kapacitetsomkostninger du vil forbedre
- Budgetter dine kapacitetsomkostninger ud fra dit mål
- Brug mindmappet til at identificere, hvilke tiltag der kan løfte dit indsatsområde, og vælg 1-3 tiltag ud
- Udfyld en handlingsplan for tiltagene, og bestem, hvordan du vil følge op
- Iværksæt handlingerne og følg op ud fra handlingsplanen.