

Beskrivelse af model til Target Costing i landbruget

Notatet beskriver budgetteringsmodellen Target Costing til brug i landbruget.

Udarbejdet af Lene Bruun Siriwardhananuraks, specialkonsulent, SEGES Erhvervsøkonomi, i projekt Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse, i december 2017.

Når man begynder budgetprocessen, tager man som oftest udgangspunkt i produktionsomfanget. Man begynder så at sige fra toppen med at budgettere omsætningen baseret på forventet produktion. Derefter vurderes og budgetteres de tilhørende omkostninger. Og til sidst kan man beregne det forventede resultat for året som en konsekvens af omsætning fratrukket omkostninger. Man kan sige, at budgetresultatet styres af produktionsomfanget.

Denne traditionelle budgetteringsmetode tager typisk udgangspunkt i de tidligere års opnåede resultater. Produktionen budgetteres med udgangspunkt i sidste års resultat måske tillagt en lille stigning, og kapacitetsomkostningerne budgetteres også "som sidste år + X% stigning". Ulempen ved den metode er, at man kan overse mulighederne for at gøre tingene på en anderledes måde. Man kan glemme at stille spørgsmålstejn ved, om de resultater, som man præsterede sidste år, nu også var *bedst muligt* under de givne forudsætninger.

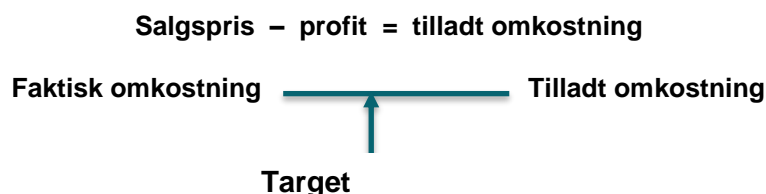
Target costing er en anden måde at budgettere på, hvor man i stedet vender budgettet på hovedet og begynder med budgettering af årets resultat. I stedet for at tage udgangspunkt i de registrerede resultater for de sidste år, så begynder man så at sige med det blanke stykke papir og anlægger i stedet et fremadskuende perspektiv.

Her arbejdes der med mål for omkostningerne med udgangspunkt i salgsprisen efter devicen:

$$\text{Salgspris} - \text{fortjeneste} = \text{omkostning (target cost)}$$

Der er seks trin i budgetteringsprocessen:

1. identificer krav til resultat (indtjening)
2. identificer forventet salgspris på produktet
 - beskriv produktets egenskaber som har betydning for salgsprisen
3. beregn de tilladte omkostninger, som produktet må produceres til (forskellen mellem 2 og 1)
4. identificer faktiske omkostninger
5. beslut target cost et passende sted mellem tilladte omkostninger og faktiske omkostninger
6. design de produktionsprocesser, der sikrer, at target costs nås.



Hvad er fordelene ved Target costing?

Den oplagte gevinst ved metoden er, at man tvinges til at overveje rentabiliteten i det kommende års arbejde. Der kan selvfølgelig være mange udefrakommende faktorer, der påvirker resultatet, men øvelsen i at overveje sit krav til indtjening som første del af budgetprocessen kan være med til at skærpe opmærksomheden på, hvilke muligheder man faktisk har for selv at styre udviklingen af virksomhedens resultat.

Når det kombineres med opgaven i at beregne de tilladte omkostninger og derefter fordele omkostningen mellem de forskellige omkostningstyper, kan metoden medvirke til at skærpe opmærksomheden på behovet for styring af omkostningsniveauet i løbet af budgetåret.

I landbruget er salgsprisen i langt de fleste tilfælde allerede mere eller mindre givet og kendt. Og der er stort set ingen mulighed for at påvirke salgsprisen. Derfor er det oplagt at tage udgangspunkt i, hvordan man kan sammensætte omkostningerne bedst muligt under forudsætning af den kendte pris og under forudsætning af kravet til indtjening. På baggrund heraf er det oplagt at drøfte, hvilke processer som ligger til grund for det givne omkostningsniveau. Metoden lægger op til, at indtjeningen sikres via styring af omkostningerne. Hvis omkostningsniveauet er for højt i forhold til kravet til indtjening og den givne salgspris, skal der reduceres i omkostningsniveauet via en justering af processerne i virksomheden fremfor at gå på kompromis med kravet til indtjening.

Disse processer kan f.eks. være, hvordan arbejdet er tilrettelagt, og hvor man skal overveje mere optimale procedurer og arbejdsgange, der optimerer udnyttelsen af arbejdstiden (og dermed omkostningerne til løn). Eller det kan være processer i forbindelse med vedligehold af maskiner og bygninger, der sikrer lavere omkostninger på posten for vedligehold. Men det kan også være overvejelser omkring anvendelse af teknologi.

Det sidste vigtige element, der indgår i metoden, er en beskrivelse af produktets egenskaber og kvalitet. Formålet med dette er at sikre, at man ikke producerer et produkt, som har bedre kvalitet, end hvad man faktisk får betaling for. Alt andet lige har en højere kvalitet en større omkostning. Men hvis man ikke får betaling for den ekstra kvalitet, skal der være meget særlige årsager til, at man alligevel vælger at producere i det kvalitetsniveau. Opgaven i forbindelse med budgetteringen bliver derfor at beskrive målet for f.eks. celletallet i mælken eller kødets kvalitet. Altså de parametre, der er bestemmende for den salgspris, som man har taget udgangspunkt i. Dermed undgår man at jage forbedringer i produktet, som man ikke får betaling for.

Fremstillingsprisen og Target costing

Fremstillingsprisen passer godt ind i metoden Target costing. For i bund og grund handler det om at beregne kravet til årets fremstillingspris. Og derefter om at fordele omkostningen ud på de enkelte omkostningstyper.

Arbejdet med budgetteringen af de enkelte elementer i fremstillingsprisen indenfor en fast ramme (target cost = kravet til årets fremstillingspris) kan være med til at synliggøre hvilke poster, der har behov for ekstra styring i det kommende år. Og hvilke poster der faktisk kan styres.

