

<b>AP 3 Udvikling og videreudvikling af modeller og anvendelsesorienterede værktøjer</b>	Ansvarlig	LETO
<b>3.1 Videreudvikling af kapacitetsværktøj, -modeller og -metoder</b>	Oprettet	19-11-2018
Projekt: 8205, Operationelle og strategiske økonomiske værktøjer, som giver effekt på den enkelte bedrift	Side	1 af 7

### Indledning

Der er forsat stor bevågenhed omkring styring og optimering af kapacitetsomkostningerne. På baggrund heraf vurderes der på om nuværende kapacitetsværktøjer og modeller er effektive nok til at hjælpe landmanden i processen, at belyse og afdække hvilket økonomiske potentialer der kunne ligge i kapacitetsomkostningerne, i bedriften. Hensigten er, at han på baggrund heraf vil være i stand til at træffe beslutninger der skal være med til at tilpasse og forbedre bedriftens økonomi.

I jagten på konstant at optimerer bedriften med henblik på, at skabe det bedst mulig økonomisk resultat kan forskellige kapacitetsværktøjer, herunder kapacitetsmodeller og -metoder være med til, at belyse og give kvalificeret beslutningsgrundlag for aktuelle udfordringer i bedriften.

Metoder i afsnittet henleder til brugen af de forskellige værktøjer til, at undersøge og prioriterer udfordringerne (fraktalanalyse, driftsgrensanalyse mv) og hvor modeller er sammenligningsgrundlaget (eller norm) der måles op i mod (benchmarking, budgetopfølgning).

Udbyttet ved brug af værktøjerne er, at den enkelte landmand får et

- kvalitativt grundlag at tage sine beslutninger ud fra, hvilke gerne skulle resultere i en bedre bundlinje.
- beslutningsgrundlag som kan være en hjælp i forbindelse med den strategiske plan for bedriften, idet udgangspunktet kan tages i værktøjerne med henblik på at justerer og forbedre bedriftens økonomi.

Starten på regnskabssæsonen er også startskuddet til hvor der udarbejdes de foretrukne økonomiske arbejdsværktøjer der skal være med til at sikre den løbende styring og optimering af bl.a. kapacitetsomkostningerne i bedriften. Her kan der ligge en aha-oplevelse i, at man sammenligner egne økonomiske resultater med andre landmænds resultater. Ved sammenligningen bliver det tydeligt, hvor egne udfordringer og dermed også egne forbedringspotentialer ligger. Samtidig kan denne information formentlig være med til, at man handler anderledes, end man ellers ville gøre.

Nedenfor er i korte træk skitseret forskellige værktøjer der kan være med til, at afdække niveauet for kapacitetsomkostningerne i bedriften og følge igangsatte tiltag for at opnå et eventuelt potentiale under kapacitetsomkostningerne.

### DRIFTSGRENSANALYSE

En dyberegående analyse af hvad der sker under de enkelte driftsgrene i bedriften herunder en egentlig fordeling af kapacitetsomkostningerne ud på de enkelte driftsgrene. Driftsgrenanalysen er et værktøj der synliggør rentabiliteten under de enkelte driftsgrene, men ikke noget om hvor godt eller dårligt kapacitetsomkostningerne ligger i forhold til norm eller bedste andel. Samtidig kan analysen benyttes til, at følge en udvikling (oversigten fra det interne regnskab, seneste 4 år driftsgrensanalyse). Fejlmarginen består i evnen til, at få konteret omkostningerne rigtigt ud under de forskellige driftsgrene således, at man får det korrekte billede af rentabiliteten af den enkelte driftsgren.

Ved en vurdering af økonomisk rentabilitet i bedriften benyttes driftsgrenanalysen, hvor man benytter analysen til at synliggøre potentialerne/udfordringer.

## FRAKTILANALYSE

En analyse der giver et overblik over bedriftens konkurrenceevne og forbedringspotentialer på basis af driftsgrenanalysens resultater. Analysen består af en række udvalgte nøgle- og regnskabstal. Disse tal sammenlignes med andre tilsvarende bedrifter. En vigtig note er, at sammenligningen sker på hvert nøgletal for sig. Det vil sige, at det ikke nødvendigvis er den samme bedrift der er bedst på alle parameter. Analysen kan give en pejling af, hvor man har et udviklingspotentiale og skal ses som et screeningsværktøj hvor der skal arbejdes i dybden i forhold til en egentlig vurdering af kapacitetsomkostningerne.

## KAPACITETSREGNEARK

Formålet med regnearket er, ud fra indtastede forudsætninger vedrørende produktionsomfanget, at sammenligne bedriftens kapacitetsomkostninger med normen for gennemsnittet samt bedste tredjedel. Man skal dog være opmærksom på, at regnearket alene giver en indikation af det typiske niveau for kapacitetsomkostningerne, idet beregningen ikke forholder sig til om sammenligningsgruppen kan, have et væsentligt større / mindre produktionsomfang, hvilket alt andet lige vil have en effekt på omkostningerne. Der synes derfor alene tale om en indikation for et niveau i bedriften og, at man efterfølgende bør undersøge om der er basis for at ændre forhold, der påvirker normen indenfor bedriften.

## BUSINESS CHECK

I lighed med driftsgrenanalysen fokuserer Business Check også på bedriftens produktionsside. Business Check giver mulighed for, at sammenligne bedriften med andre tilsvarende bedrifter på resultats niveau. Til sammenligning med Fraktilanalysen som viser udvalgte nøgletal, viser Business Check hele Driftsgrenanalysen. Man skal dog være opmærksom på, at man i Business Check sammenligner på resultatet, hvilket betyder at man sagtens kan have et potentiale liggende indenfor den enkelte parameter, hvilket ligeledes gælder kapacitetsomkostningerne.

## BUDGET / BUDGETOPFØLGNING

Budgettet er et forecast på det kommende års resultat. Det fungerer som et værktøj til styring og opfølgning på produktion og økonomi. Budgetudarbejdelsen foretages ud fra en analyse og vurdering af, hvorledes produktionen forventes at udarte sig. Ønsker man at arbejde aktivt med sine kapacitetsomkostninger bør man i forbindelse med budgetteringen ikke fordele dem jævnt ud over året, men i stedet fordele dem således at der er en budgetmæssig sammenhæng mellem tidspunktet for en aktivitets indsats og den efterfølgende, tilhørende kapacitetsomkostning.

Overordnet viser budgetopfølgningen om budgettet følges henimod det/de mål, der blev sat for bl.a. kapacitetsomkostningerne. Med opfølgningen identificeres de områder, hvor afvigelserne er tydelige og årsagen til afvigelsen analyseres. Opfølgningen kommer i den forbindelse til at fungere som styringsredskab for i det her tilfælde kapacitetsomkostningerne.

En evaluering af ovenstående gennemgang er at

- det er vigtigt for at kunne sammenligne bedrifterne indbyrdes, at der konteres 100% ens i driftsgrenanalysen
- et værktøj kan sjældent stå alene
- sidst med ikke mindst opleves, at når landmandens økonomiske resultater bliver sammenlignet med andre landmænds resultater bliver det tydeligt, hvor hans egne udfordringer, og dermed forbedringspotentialer ligger.

Vurderingen er at nuværende kapacitetsværktøjer kan danne grundlag for optimering og styring af kapacitetsomkostningerne. Effekten ved brug af disse værktøjerne og derved også det opnåede økonomiske potentiale beror dog alene på landmandens og dennes fagkonsulenters lyst samt evne til at arbejde med værktøjerne.

Værktøjerne fortæller hvordan det er gået for året, hvor der er udfordringer/potentialer ved sammenligning med sig selv (i forhold til tidligere år) og andre. Men er man indstillet på virkelig at arbejde med optimering i bedriften kræver dette et "spadestik dybere" - en mere detaljeret opdeling af posterne (kapacitetsomkostningerne) ud på de enkelte driftsgrene i bedriften hvilket leder os over i om der er basis for at supplere med andre metoder eller optimeringstilgange?

### **Basis for at supplere med andre metoder eller andre optimeringstilgange?**

Når landmanden i det daglige forholder sig til antallet af kælvninger er det til dels for, at sikre produktionen af mælk. Når han kikker på ydelsen og leveret mængde, så er det med henblik på at sikre, at han har maksimeret produktionen. Denne type af betragtning er økonomisk styring, omend kun en del af en styringsproces! For hvad har det kostet at maksimere produktionen? Har man øget det økonomiske råderum, eller er meromsætningen spist op af ekstra omkostninger til foder, vedligehold og arbejds løn? En maksimering af produktionen vil altid have en pris i form af højere omkostninger. Derfor er det helt afgørende, at man udelukkende øger produktionen, hvis det er rentabelt. En vurdering heraf kræver styring og ledelse, styring af omkostningerne, så de udvikler sig som ønsket, således at det bliver en rentabel beslutning. Ledelse i form af hvorledes sikre man den fremadrettede opfølgning på løbende drift og på de ændringer man sætter i værk for at opnå økonomisk profit af de forbedringspotentialer man har afdækket.

Nedenfor er skitseret 3 optimeringsværktøjer der kan supplere eksisterende værktøjer og samtidig bidrage til at organisere processen omkring forståelsen, sammenhæng, overblikket og opfølgning af de forskellige faktorer i bedriften for der er ingen tvivl om, at informationer er og bliver landmandens styringsredskab.

2 af de 3 værktøjer skal ses som strategiske værktøjer og det sidste som et operationelt værktøj hvis formål er at optimere på de ressourcer der allerede er på bedriften.

### **ØKONOMISTYRING**

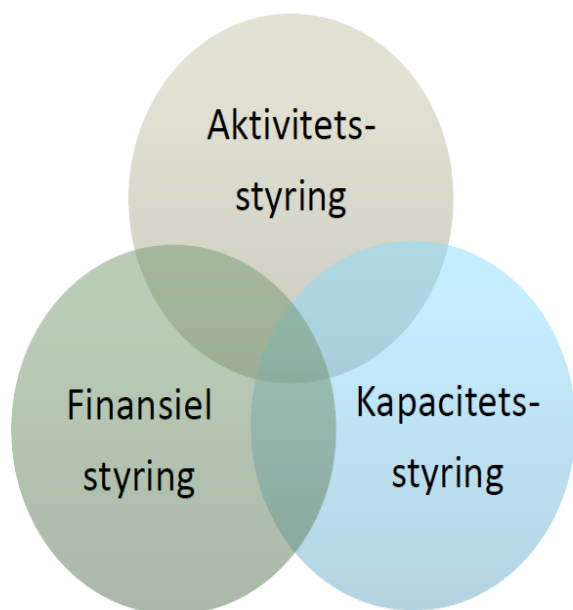
Økonomistyring handler i bund og grund om, at følge op på identificerede mål og indsats, således at man sikre, at virksomhedens strategi bliver gennemført som planlagt. Økonomistyring består således i løbende at foretage en vurdering af, om det kan betale sig øge eller reducere helt konkrete indsats i f.eks. stalden og beslutningen må forventes altid at have en økonomisk effekt.

I Best Practice i Økonomistyring – Landmandens ledelsesinformationer er økonomistyring beskrevet som summen af aktivitetsstyring, kapacitetsstyring og finansiell styring. I rapporten er givet et eksempel på hvorledes de tre områder uløseligt hænger sammen.

Eksemplet med ukrudtsbekæmpelse og reduktion af planteværnsindsats handler om beslutninger inden for aktivitetsstyring (øget effekt og reduceret forbrug) og kapacitetsstyring (styring af arbejdsindsatsen). De to får en mindre afsmittende effekt på den finansielle styring, fordi det lavere forbrug vil betyde en lavere omkostning, hvilket vil give flere penge på kassekrediten.

Økonomistyringen består således i at skabe et overblik over og ikke mindst at forstå sammenhænge mellem de tre elementer og kunne forstå effekterne af beslutningen.

Nedenfor er de 3 områder illustreret



**Aktivetsstyring** omhandler optimering af produktionen indenfor de givne rammer. Det er her man f.eks. arbejder med spørgsmål om, hvordan man producerer mere i eksisterende produktionssetup.

**Kapacitetsstyring** omfatter alle beslutninger som relaterer sig til anskaffelse og udnyttelse af de tilgængelige kapaciteter såsom jord, produktionsanlæg, maskiner, arbejdskraft mv. Her handler det f.eks. om prioritering af opgaver imellem medarbejderne samt planlægning af indsatserne med henblik på at få produktionen til at forløbe uden at der opstår flaskehalse.

**Finansiellstyring** handler om alle beslutninger inden for fremskaffelse af kapital og udnyttelse af den tilgængelige likviditet på kort og lang sigt. Det kan f.eks. omfatte spørgsmålet om, hvilke kreditorer der skal betales, såfremt der er knap likviditet.

**Figur 1.** De 3 hovedelementer i økonomistyring: Aktivitets-, Kapacitets- og Finansiellstyring, SEGES Erhvervsøkonomi 2017 Rapport "Best Practice i Økonomistyring – Landmandens ledelsesinformationer"

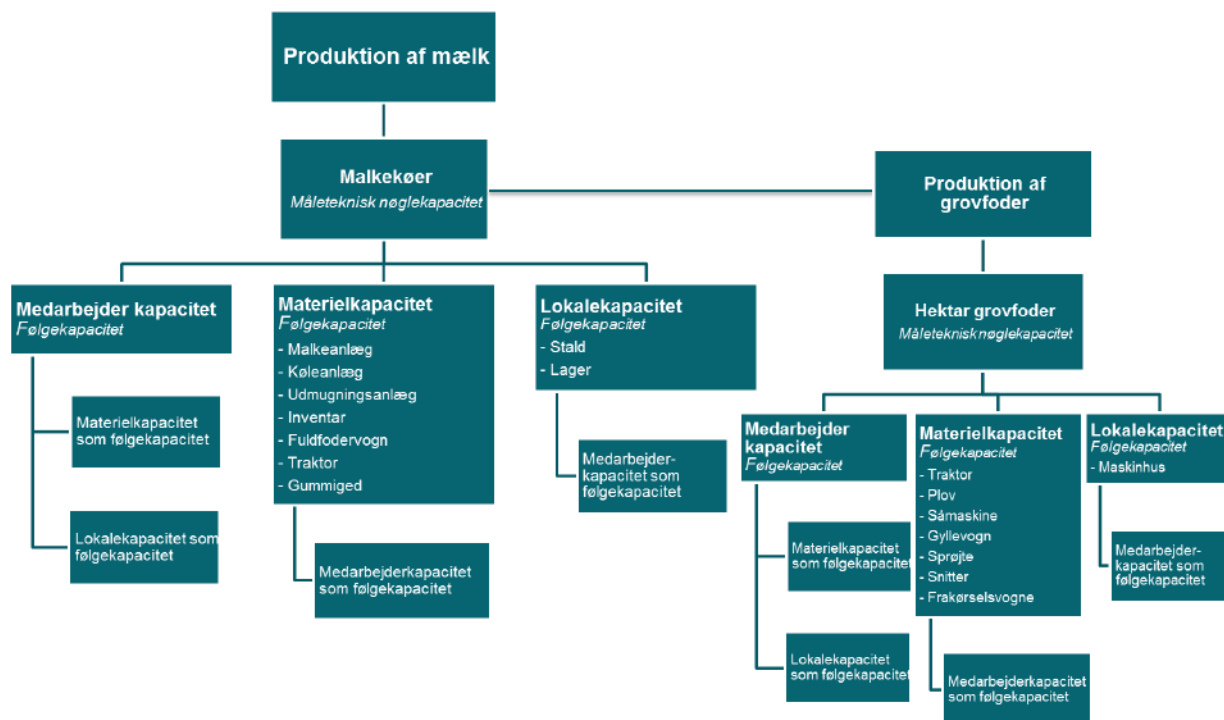
Kapacitetsomkostningerne opstår som en naturlig følge af andre beslutninger i relation til aktiviteterne i bedriften. Ønsker man at planlægge og styre kapacitetsomkostningerne kræver dette som nævnt ovenfor et overblik men ligeledes en forståelse for sammenhængene mellem de enkelte kapacitetsfaktorer på bedriften og dels et overblik over, hvilket afledte effekter en ændring i en kapacitet vil have på de øvrige aktiviteter på bedriften.

Man kan ikke komme uden om økonomistyring såfremt man vil sikre det bedst mulige grundlag for styring af kapacitetsomkostningerne. Årsagen er at alle beslutninger der træffes inden for aktivitetsområdet, har stor indflydelse på kapacitetsstyringen – dermed etableres forbindelseslinjerne mellem aktiviteterne og omkostningerne.

#### KAPACITETSNETVÆRK

Kapacitetsnetværket er udarbejdet som en metode til beskrivelse af omkostningsstrukturen i bedriften. Sagt med andre ord er kapacitetsnetværk et struktureret overblik over hvordan de enkelte kapaciteter hænger sammen og påvirker/afhængige af hinanden.

Nedenfor ses et eksempel på et kapacitetsnetværk for en mælkeproducent. Ønsker man at gå i dybden med de enkelte kapaciteter og begreber henvises til rapporten "Introduktion til Kapacitetsnetværk" under projektet "Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse".



**Figur 2.** Eksempel på kapacitetsnetværk, Introduktion til Kapacitetsnetværk, SEGES Erhvervsøkonomi, 2017 projekt "Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse"

Kapacitetsnetværket kan ses som en hjælp i budgetteringsprocessen hvor udgangspunktet tages i de eksisterende kapaciteter og heraf afledte kapacitetsomkostninger.

Kapacitetsnetværket kan opdeles i to, registrering og styring. Registrering af kapaciteter handler om at registrere hvilke konsekvenser en given handling fører til.

Eksempelvis hvis man udvider produktionen vil det alt andet lige medføre at der skal ansættes flere medarbejdere, indkøbes ekstra foder, udvidelse af produktionsanlæg mv. Kapacitetsnetværket skaber overblik ved registrering af hvilke kapaciteter der påvirkes ved udvidelsen og hvor mange af disse kapaciteter der skal udvides for at passe til produktionsudvidelsen.

Med styring menes en tilpasning af kapaciteterne til produktionen igennem netværket. Man sikre sig at man ikke har for få eller for mange kapaciteter i forhold til hvad er nødvendigt. Eksempelvis vil for mange uudnyttede kapaciteter betyde forhøjede omkostninger pr enhed og derved et forringet resultat.

Udbyttet fra optimering via kapacitetsnetværket kan man umiddelbart let tilgå såfremt man allerede i dag får udarbejdet driftsgrenanalysen. Begrundelsen er at man allerede i den forbindelse har forholdt sig til en fordeling af sine omkostninger på baggrund af sine kapaciteter i bedriften. Ved at kombinere driftsgrenanalysen med kapacitetsnetværket kan driftsgrenanalysen derved benyttes som en kontrol af, om alle kapaciteterne er identificeret og fordelt. I de tilfælde hvor omkostningerne ikke er fordelt fuldt ud, skal der naturligvis ske en mere præcis kortlægning af, hvordan bedriftens kapaciteter anvendes.

I lighed med økonomistyring vurderes kapacitetsnetværket essentielt når der skal vurderes på at sikre det bedst mulig grundlag for styring og optimering af kapacitetsomkostningerne.

## LEAN

Grundprincippet i LEAN er "work smarter, not harder" og med andre ord handler det om planlægning og systematik i bedriften. Hensigten med LEAN er, at optimere bedriften indenfor eksisterende rammer ved at optimere de løbende processer. Metoden bidrager til reduceret spil og skaber løbende forbedringer hvorved dette gerne skulle resultere i højere indtjening uden investeringer.

I lighed med de to øvrige metoder kan LEAN medvirkende til en effektivisering og styring af arbejdsprocesserne i bedriften. For så vidt angår kapacitetsomkostninger benyttes LEAN bl.a. i forbindelse med løn- og vedligeholdelsesposten.

Et eksempel kan være vedligeholdelsesposten for maskinerne på bedriften. Ved at lave serviceplaner med faste rutiner for de enkelte maskiner, der sikre løbende rengøring og faste eftersyn inkluderet hvornår de skal smøres og have udskiftet sliddele, samt hvem der har ansvaret for opgaven. Herved sikres et niveau af vedligehold, der reducerer årsagen til nedbrud og defekter på maskinerne og derved en reduktion i omkostningerne til vedligehold. Styringen består da i at følge op på de aftalte planer / arbejdsgange, naturligvis afhængig af antallet af medarbejdere og antallet af aktiviteter.

Som tidligere nævnt kræver dette en høj grad af systematik i bedriften og det forudsætter at driftslederen / ejeren løbende ajourfører planerne, når medarbejderne skifter arbejdsområder og eller når maskinerne udskiftes.

LEAN anses som et effektivt værktøj der kan være med til, at sikre et grundlag for styring og optimering af den enkelte kapacitetsomkostning. Dog skal den enkelte landmand være indstillet på at inddrage sine medarbejdere således at de engagerer sig i LEAN-arbejdet og har lyst til at komme med forbedringsforslag, samtidig skal viljen til at registrere og foretage den løbende opfølgning være til stede for at det skal blive en succes.

Opsummering på afsnittet er, at de 3 beskrevne optimeringsværktøjer skal anses som en information til landmanden (ledelsesinformation) og disse informationer anses for fundamentet i landmandens styring af bedriften og giver et overblik over, hvordan det går med produktionen og økonomien på bedriften. Foruden at værktøjerne skaber overblik og sammenhæng kan værktøjerne samtidig benyttes som et styringsværktøj for at sikre at alt forløber som det skal.

### **Er der baggrund for en styrkelse af værktøjer for at sikre bedst muligt grundlag for optimering og styring af kapacitetsomkostningerne?**

Til at understøtte den enkelte landmand i den daglige driftsledelse og opfølgning deriblandt at udpege potentialer og tage strategiske beslutninger er det naturligt at sikre sig en vedligeholdelse og kontinuerlig udvikling af de anvendelsesorienterede værktøjer der foreligger.

En forudsætning for at arbejde med de værktøjer der ligger i dag er, at den enkelte landmand som udgangspunkt har lysten til / interessen for, at beskæftige sig med de økonomiske tal i bedriften. Herefter er det vigtigt, at landmanden har den fornødne økonomisk forståelse og sidst men ikke mindst at han assisteres af rådgivere der forstår værktøjerne og deres samspil.

- handler om ejerskab

Overlader landmanden budgetprocessen, den proces hvor der arbejdes med identifikation af den kommende periodes mål og afdækning af potentialer, til andre uden for bedriften, så overlader han også initiativerne og prioriteringerne til dem. Fra at være herre over egen bedrift bliver det pludselig eksterne rådgivere, der overtager ledelsesopgaven, og landmanden bliver i princippet almindelig lønarbejder på sin egen bedrift. Derfor er det vigtigt, at det er landmanden der går forrest i budget- og planlægningsfasen. Og det optimale scenarie er, at det er landmanden selv der udarbejder forudsætningerne for budgettet samt udpeger fokusområderne (potentiale) og ikke en rådgiver.

Til at afhjælpe budgetlægningsfasen er en mulighed at man kan søge inspiration i "Budgetlægning – er det verdens kedeligste disciplin?" udarbejdet af SEGES.

- handler om at gøre det overskueligt at arbejde med

At sikre et økonomisk råderum betyder ikke nødvendigvis, at man skal begraves i regneark og budgetkontroller. Det handler om, at gøre det så overskueligt, at arbejde med som muligt.

Nogle landmænd identificerer den sammensætning af produktionstekniske nøgletal, som de ved, giver en information om status på vejen til det strategiske mål. De har opbygget et system af informationer, som kan hjælpe dem i deres ledelse, og som giver dem en større sikkerhed for, at de når deres mål. Dermed kommer budgetkontrollens resultater ikke som en overraskelse for dem, for de kender allerede resultaterne, og de har ikke behov for at kontrollere kassekrediten flere gange om ugen. Deres budgetkontrol består ikke af mange siders tal men i stedet af præcis de informationer, som de skal bruge i næste periodes ledelsesarbejde.

Udvælg de 3-5 opfølgings- / fokuspunkter som giver mening for bedriften og udskift dem løbende med nye når målsætningen er påfyldt.

- handler om at skabe bundlinje

Alle, der i dag arbejder med beslutninger på en bedrift, er allerede i gang med økonomistyring. Men ikke alle har overblikket og forståelsen for sammenhængene - og dermed forståelsen for de økonomiske konsekvenser.

Det vurderes, at økonomistyring desværre ofte foretages på grundlag af tilfældigt valgte informationer eller informationer, der ene og alene støtter målet om maksimering af produktionen. For at gøre processen lettere kan der søges inspiration i materialet Best Practice i Økonomistyring – Landmandens ledelsesinformation og Introduktion til kapacitetsnetværk.

Med afsæt i det udgangspunkt man har i dag på bedriften ser vi på nuværende tidspunkt to muligheder der kan påvirke det økonomiske resultat. Det ene er en maksimering af produktionen og det andet er en styring af omkostningerne. Afregningsprisen vurderes kun i mindre omfang, at kunne påvirkes.

En maksimering af produktionen vil som regel have en pris i form af højere omkostninger. Derfor er det helt afgørende, at man udelukkende øger produktionen, hvis det er rentabelt. Produktionsindsatserne skal altså ses i sammenhæng med udnyttelsen af kapaciteterne og styringen af omkostningerne forbundet hermed. Styring af omkostninger kræver løbende opfølgning samt aktiv stillingtagen og det kræver, at man styrer omkostningerne i den retning som man ønsker – måske koster det sidste kilo mere at producere end værdien af det kilo. Derfor bliver optimering gennem eksisterende værktøjer i bedriften så meget mere vigtig i dag.