

## Alternativ vurdering ved outsourcing

Saturday 20. October 2012

Sidst opdateret Wednesday 09. January 2013

### Mangel på kapacitet ?

Under forudsætning af at det er lønsomt at overskride kapacitetsgrænserne kan det være værd at overveje om visse ydelser, produkter eller halvfabrikater enten kan købes ude hos underleverandører eller hvorvidt de alternativt selv kan produceres men på overtid.

Sidstnævnte kræver naturligvis, at det rent faktisk også er muligt at producere ud over kapacitetsgrænsen - mod evt ekstra-omkostninger - for de knappe faktorer. Det må derfor gælde, at den knappe faktor tidsmæssigt ikke udnyttes kontinuerligt inden for beslutningsperioden.

Med Kapacitetsregnskabets enkle "Regler for Budgetsammenstilling" kan man hurtigt bestemme hvilke varenumre eller ydelser, der mest fordelagtigt kan outsources i den næste periode i prioriteret rækkefølge.

Det er mere lønsomt at købe halvfabrikater eksternt frem for selv at producere på overtid, hvis meromkostningene ved at købe eksternt er lavere end meromkostningerne ved overtidsdrift begge målt med den egne knappe kapacitet som målestok. Er dette tilfældet, drejer det sig dernæst om at bestemme hvilke halvfabrikaters meromkostninger, der skal indgå i kalkulen og som dermed skal kunne motivere kapacitetsudvidelsen. Det skal her være meromkostningerne pr knaphedsfaktor for de halvfabrikater hvor afstanden mellem de variable omkostninger ved selv at producere og den eksterne leverandørs salgspris er mindst.

Det bør bemærkes, at fastlæggelsen af hvilke halvfabrikater, det er mest lønsomt at købe ude, er helt uafhængig af lønsomheden på de produkter, hvori de indgår. Således er det stadig de mindst lønsomme produkter målt med kapaciteten som målestok, der skal kunne bære kapacitetsudvidelsen med de meromkostninger, der påløber ved at købe ude. Men der kan godt være tale om, at de halvfabrikater, det er mest lønsomt at købe eksternt, slet ikke indgår i de mindst lønsomme produkter - hvilket overrasker de fleste. Tænk lidt over hvad man gør i Deres virksomhed !

Virksomheden må have følgende informationsgrundlag for at gennemføre økonomisk optimale beslutninger omkring købe ude eller producere selv situationer i kortperiodestyling med kapacitetsbrist:

- Stykomkostninger baseret på ordinær arbejdstid samt kapacitetstræk pr. halvfabrikat ved at producere selv.
- Købspris og ækvivaleret kapacitetstræk for halvfabrikater som det er teknisk muligt at producere selv, men som det selv ved ledig kapacitet er billigere at købe ude.
- Overtidstillæg, skifteholdstillæg, søn- og helligdagstillæg m.m.

Det ovenstående informationsgrundlag gør det muligt at fastlægge kapacitetsbelægningen på virksomhedens potentielle flaskehalse alt efter det aktuelle aktivitetsmix.

Derudover bliver det muligt at udskille de halvfabrikater, som virksomheden står sig bedst ved at købe ude, som følge af den eller de processer det aktuelle aktivitetsmix får til at optræde som flaskehalse. "Make or buy" i langtidstyringen

I langtidstyringen rækker konsekvenserne længere ud i fremtiden end ved korttidstyringen. Beslutningerne omfatter anskaffelse eller afskaffelse af kapacitetsgrundlag hvorimod korttidstyringen handler om anvendelse af allerede etableret kapacitet.

Bortset fra den situation, hvor der er frembringelser, som altid lader sig mest lønsomt producere ude, selv når virksomheden har ledig kapacitet, vil et naturligt alternativ til enten at købe ude eller selv producere på overtid ofte være at udvide virksomhedens kapacitet permanent.

Her tænkes på kapacitetsanskaffelser, der ikke er foranlediget af almindelig vedligeholdelse og udskiftning som følge af nedslidning af allerede etableret kapacitet. I stedet for at betale ekstraomkostninger ved at producere på overtid samt ved at købe halvfabrikater ude, kunne disse omkostninger spares ved at udvide kapacitetsgrundlaget permanent. Dette koster til gengæld udgifter til maskinkøb o.lign.

I langtidstyringen møder man problemstillingen under samme betingelser, som var gældende ved korttidstyringen:

- Sædvanlig substitution hvor der ikke forekommer kapacitetsbegrænsning.
- Mulig substitution under periodisk eller permanent kapacitetsbrist.

I denne situation træder Kapacitetsregnskabets definitioner af indtægter og omkostninger særligt i karakter ved formulering og vurdering af komme-til og falde-bort projekter på grund af sine beslutningsorienterede og virkelighedsnære indtægts- og omkostnings begreber under en disponeringssynsvinkel.