

## Kan man spare sig til profit?

Oftentimes møder jeg troen på, at man kan øge sin profit ved at reducere sine omkostninger. Det lyder også rigtigt, for vi ved jo fra Toyota, at profit er salgspris minus omkostninger, så lavere omkostninger må jo give øget profit. Eller hvad?

I princippet er det naturligvis rigtigt. Markedet bestemmer prisen, og så er der kun omkostningerne at regulere på. Og det gør man så, uden at resultatet viser sig på bundlinjen. Så sparer man yderligere, og ofte er det endnu værre resultater, der kommer ud af det. Og hvorfor nu det?

Fejlen er, at man ser alle faste omkostninger som en udgift - som noget negativt, for de skaber jo ikke værdi. Men holder dette argument?

Lad mig begynde et andet sted. Virksomhedens indtjening skabes ved produkter eller projekter, der er leveret færdige til kunden og betalt for.

Husk det nu, for det er centralt i min argumentation!

Profitten opstår ved at levere med lavere omkostninger end salgsprisen.

Helt banalt, men mens vi kender salgsprisen, hvad ved vi så om omkostningerne?

Vi ved, at der er variable omkostninger - dem der relaterer sig til materialer og til arbejds løn - men at der også er faste omkostninger til formænd, administration, kontorer og alt det der. Normalt antager vi, at de variable omkostninger er det, de nu er. Men forkert. Rettidigt indkøb kan reducere materialeprisen, og ordentlig support fra formænd kan reducere den del af arbejdstiden, der går med at vente, hente, flytte og alt det, vi kalder spild.

Alt dette er for så vidt simpelt nok, men det jeg ofte ser i byggeriet er, at man overser denne sammenhæng, og så sparer man på supporten, hvorefter mellemlederne fiser rundt og slukker ildebrande i stedet for at forberede kommende arbejder, hvorefter der opstår nye ildebrande, og folkene bare venter.

Desuden overser man, at salgsprisen i regnestykket *ikke* er for det enkelte projekt, men for hele årets produktion. Kan vi øge den samlede produktion uden en stigning i alle omkostningselementerne, kan vi øge profitten ganske meget. Jeg har været inde på det før, men lad mig slå fast: Som hovedregel skal man ha' de omkostninger, der er nødvendige for at få produktionen til at køre så effektivt - eller hurtigt - som muligt. Derved øges throughput, og dermed årets indtjening, og avancen går dramatisk op.

Så skal der endelig spares, så skal det ikke ske på den support, der er så nødvendig for produktionen, men hellere på de ligegyldige omkostninger, der ikke styrker flowet eller øger værdien. For eksempel alle de underlige rapporter og målinger, virksomheder ynder at omgive sig med.

Indtjeningen skabes i de yderste led af organisationen, der hvor der bygges. Alt andet er service for denne proces. Prøv at tegne organisationen på hovedet og

overvej, hvor meget de nu nedre lag støtter toppen, der jo er den, der producerer.

**Man kan *ikke* spare sig til profit, man er nødt til at arbejde for den!**

## *Sven*

*Trimmede Tanker* © er en medlemsservice til medlemmer af foreningen Lean Construction-DK. Forfatteren er Sven Bertelsen, der ca hver anden uge sender et brev om et emne af særlig interesse for vores medlemmer. Brevene udtrykker Svens personlige meninger, som ikke nødvendigvis er foreningens. Kommentarer til brevene bør derfor sendes direkte til Sven på [sven@bertelsen.org](mailto:sven@bertelsen.org)

Vi sender *kun* brevene til medlemmer af LC-DK, men flere medarbejdere hos en medlemsvirksomhed kan godt komme på mailinglisten. Brevene lægges samtidig som filer til download på foreningens hjemmeside for medlemmer: <http://www.leanconstruction.dk/10968>. Først efter ca 6 måneder lægges brevene på den åbne hjemmeside.

Anmodning om at komme på listen sendes til foreningens sekretær Gry Nelson: [gry.nelson@teknologisk.dk](mailto:gry.nelson@teknologisk.dk).

Kortere citater kan ske med angivelse af kilde, brug af større dele eller hele brevet skal aftales med forfatteren.