

Genbrug af nøgletal en lumsk rettesnor ved prissætning

Er der foretaget nyinvesteringer i effektivisering af produktionen, for eksempel automatisering i pakkeriet, skal der kalkuleres nye nøgletal - ikke mindst, hvis de indgår i de årlige prisforhandlinger



Der er typisk stolthed over nyt maskineri og positiv dialog om de opnåede effektiviseringer - og med rette. Husk dog, at der sker noget med de faste omkostninger, og det i opadgående retning. Nye maskiner nedslides (afskrivninger), og der kommer typisk en øget rentebelastning med i købet. Disse forhold skubber til nøgletallene for de afgrøder, der er en del af investeringen.

Kalkulationer for enkeltkulturer i frilandsproduktionen, der medtager faste omkostninger, er ikke sædvanlige, når der prissættes; men de er nødvendige, når det endelige resultat på bundlinjen er i fokus.

Dækningsbidrag som støtte

Nøgletallene Dækningsbidrag 1 (DB1) og Dækningsbidrag 2 (DB2) fremgår typisk af periodeopgørelser i produktionsvirksomhederne. DB1 er det hurtige check på, at vareomsætningen, fratrukket de

direkte omkostninger ved indpakning og håndtering, har et fornuftigt og højt niveau. Er det relative DB1 udtrykt i procent eksempelvis en værdi under 66 ses, at alene at få varen "over disken" koster en tredjedel af vareprisen.

DB1 beregning kan bruges, når der er behov for omgående afdisponering til lav pris: DB1 kan hjælpe til med at afgøre, om en fordærlig vare skal afdisponeres eller måske kasseres eventuelt pløjes ned. I den situation kan prisen ved tilbudsgivning sættes så lavt som ned til salgs- og leveringsomkostningerne - 0 procent. Hvorfor er mere end 0 procent acceptabelt? Det er fordi omkostningerne vist efter DB1 allerede er afholdt, og selv et minimalt DB1 ved at sælge billigt er bedre end ingenting. Om det er klogt er en afvejning af markeds- og konkurrencesituationen samt den betydning det får for prisdannelsen, efter at tilbuddet er afviklet.

DB2 afspejler Dækningsgrad

Når en vare afsættes, og omkostninger til salget samt de direkte henførbare produktionsomkostninger er afholdt, udtrykkes det resterende beløb som DB2. Måles DB2 relativt i forhold til omsætningen har man det procentuelle bidrag, Dækningsgraden.

Driftsregnskabet i det viste eksempel for år 1 og 2 afspejler et frilandsgartneri med tre afgrøder.

Dækningsgraden på de tre afgrøder varierer fra 22,1 procent til 41,9 procent.

For at danne et billede af følsomheden af disse dækningsgrader er der fordelt Kapacitetsomkostninger samt Renter og Afskrivninger til kulturerne, som her beskrives

Fordelingsnøgle til omkostninger

Kapacitetsomkostningerne, det vil sige administration, forsikringer med mere har ikke et direkte ophæng til de enkelte produkter og er i forhold til disse faste.

Da de på trods heraf ønskes fordelt, er valget at gøre dette med en Fordelingsnøgle. Denne beregnes som hver enkelt kulturs dækningsbidrag (DB1) delt med det samlede dækningsbidrag.

En vægtning efter omsætningen er fravalgt, da særlig bekostelig emballering eller håndtering indeholdt i prissætningen kan forekomme. Anvendt i en fordelingsnøgle kan det medføre en skævvridning, da disse omkostninger er uafhængige af produktets fremstillingsomkostninger.

Fordeling af Afskrivninger og Renter er foretaget efter samme fremgangsmåde. Efter Fordelingsnøglen er anvendt på alle faste omkostninger ses, at Afgrøde 1 er den kultur der bidrager svagest til gartneriet.

Noget må gøres på Afgrøde 1

Et scenarie, der kan overvejes, er indstilling af produktionen, men det giver dog ikke mening, da der trods alt kommer et bidrag på 3,4 mio. kr. (DG 22,1 procent) til faste omkostninger.

Valget for Afgrøde 1 blev, at der andet år investeres i automatisering i pakkeriet.

Der spares 541.000 kr. i lønninger.

Maskinen koster 205.000 kr. i renter og afdrag og ved uforandret prissætning øges indtjeningen med (2.723.000 kr. - 2.387.000 kr.) = 336.000 kr.

Automatiseringen til Afgrøde 1 belaster virksomhedens faste omkostninger med (125.000 kr. + 80.000 kr.) = 205.000 kr. Ved brug af fordelingsnøglen bliver Afgrøde 1 belastet med (1.997.000 kr.

- 1.837.000 kr.) = 160.000 kr. Forde-
lingsnøglen sikrer således at (205.000
kr./160.000 kr.) ≈ 78 procent lægges på
Afgørde 1. Brugen af fordelingsnøglen
er således i en rent marginal betragt-
ning kun delvis korrekt; men alligevel en
hjælp til den videre analyse.

Træd varsomt ved åben kalkulation

Der er ved de årlige prisforhandlinger
ofte en aftale om åben kalkulation. Der
er dog en indbygget risiko for, at den
åbne kalkulation kan ende til gartnerens
ulempe.

Det springende punkt er, hvilke nøgletal
der arbejdes med. I eksemplet her stiger
dækningsgraden på Afgørde 1 fra 22,1
procent til 25,6 procent. Ved prisfor-
handling med kunden er der risiko for, at
tallet kan give anledning til den fejlslut-

ning, at prisen skal rettes ned således,
at kunden "Er med til, som året før, at
bidrage til virksomhedens faste omkost-
ninger" med 22,1 procent. Bliver det
accepteret, vil resultatet blive et omsæt-
ningsfald på 3.961.000 kr. - (3.961.000
kr. x (22,1/25,6)) = 5.415.000 kr.
For virksomheden vil det forbedrede
resultat på 336.000 kr. ende med en
resultatnedgang på (2.387.000 kr. -
2.182.000 kr.) 215.000 kr.

Nøgletallene skal fornys

Stigningen i dækningsgraden år to har
sammenhæng med den udførte investe-
ring samt lønbesparelsen. Den øgede
dækningsgrad er nødvendig, da den skal
være med til at bidrage til investeringens
afdrag og renter.

Investeringsfordelen kan bruges som

parameter ved priskonkurrence:
Ønskes maskininvesteringen brugt
i markedet til priskonkurrence, kan
overskuddet på de 336.000 kr. bruges
til at sænke prisen på Afgørde 1, således
at omsætningen falder med 336.000
kr. til (15.500.000 kr. - 336.000 kr.)
15.164.000 kr. Dækningsgraden for
denne omsætning udgør 23,9 procent.
I prisforhandlingen er Dækningsgraden
på 22,1 procent derfor en saga blot.
Alene for at dække første års afskriv-
ninger og renter til automatiseringen er
kravet til Dækningsgraden for Afgørde 1
nu minimum 23,9 procent.

*Projektet "Nye metoder til beregning af
salgspriser" er støttet af Produktionsaf-
giftsfonden for frugt og gartneriproduk-
ter. ■*

		Samlet		Afgørde 1		Afgørde 2		Afgørde 3					
Varesalg år 1 (enh. = 1.000 kr.)	kr.	38.700	100,0%	kr.	15.500	100,0%	kr.	19.500	100,0%	kr.	3.700	100,0%	
	Pakkeløn	kr.	6.430	16,6%	kr.	2.230	14,4%	kr.	3.900	20,0%	kr.	300	8,1%
	transport og emballage	kr.	5.650	14,6%	kr.	3.100	20,0%	kr.	2.100	10,8%	kr.	450	12,2%
Salgsomkostninger	kr.	12.080	31,2%	kr.	5.330	34,4%	kr.	6.000	30,8%	kr.	750	20,3%	
Nettoomsætning, DB 1	kr.	26.620	68,8%	kr.	10.170	65,6%	kr.	13.500	69,2%	kr.	2.950	79,7%	
	Personale	kr.	5.800	15,0%	kr.	2.500	16,1%	kr.	2.800	14,4%	kr.	500	13,5%
	Øvr. produktionsomk.	kr.	8.600	22,2%	kr.	4.250	27,4%	kr.	3.450	17,7%	kr.	900	24,3%
Dækningsbidrag 2 (Dækningsgrad)	kr.	12.220	31,6%	kr.	3.420	22,1%	kr.	7.250	37,2%	kr.	1.550	41,9%	
	Kapacitetsomk.	kr.	5.026	13,0%	kr.	1.920	12,4%	kr.	2.549	13,1%	kr.	557	15,1%
Res før afskrivninger	kr.	7.194	18,6%	kr.	1.500	9,7%	kr.	4.701	24,1%	kr.	993	26,8%	
	Afskrivninger	kr.	1.714	4,4%									
	renter, EU-stø. og forpgt.	kr.	3.093	8,0%									
Renter og Afskrivn.	kr.	4.807	12,4%	kr.	1.837	11,8%	kr.	2.438	12,5%	kr.	533	14,4%	
Res før skat og indehaverløn	kr.	2.387	6,2%	kr.	-337	-2,2%	kr.	2.263	11,6%	kr.	460	12,4%	
Varesalg år 2 (enh. = 1.000 kr.)	kr.	38.700	100,0%	kr.	15.500	100,0%	kr.	19.500	100,0%	kr.	3.700	100,0%	
	Pakkeløn	kr.	5.889	15,2%	kr.	1.689	10,9%	kr.	3.900	20,0%	kr.	300	8,1%
	transport og emballage	kr.	5.650	14,6%	kr.	3.100	20,0%	kr.	2.100	10,8%	kr.	450	12,2%
Salgsomkostninger	kr.	11.539	29,8%	kr.	4.789	30,9%	kr.	6.000	30,8%	kr.	750	20,3%	
Nettoomsætning, DB 1	kr.	27.161	70,2%	kr.	10.711	69,1%	kr.	13.500	69,2%	kr.	2.950	79,7%	
	Personale	kr.	5.800	15,0%	kr.	2.500	16,1%	kr.	2.800	14,4%	kr.	500	13,5%
	Øvr. produktionsomk.	kr.	8.600	22,2%	kr.	4.250	27,4%	kr.	3.450	17,7%	kr.	900	24,3%
Dækningsbidrag 2 (Dækningsgrad)	kr.	12.761	33,0%	kr.	3.961	25,6%	kr.	7.250	37,2%	kr.	1.550	41,9%	
	Kapacitetsomk.	kr.	5.026	13,0%	kr.	1.982	12,8%	kr.	2.498	12,8%	kr.	546	14,8%
Res før afskrivninger	kr.	7.735	20,0%	kr.	1.979	12,8%	kr.	4.752	24,4%	kr.	1.004	27,1%	
	Afskrivninger	kr.	1.839	4,8%		(kr. 125)							
	renter, EU-stø. og forpgt.	kr.	3.173	8,2%		(kr. 80)							
Renter og Afskrivn.	kr.	5.012	13,0%	kr.	1.977	12,8%	kr.	2.491	12,8%	kr.	544	14,7%	
Res før skat og indehaverløn	kr.	2.723	7,0%	kr.	2	0,0%	kr.	2.261	11,6%	kr.	460	12,4%	
På afgørde 1 holdes samme Dækningsgrad overfor kunden som år 1:	kr.	-541		kr.	-541	-3,5%		0			0		
Reguleret årsresultat	kr.	2.182	5,6%										