

## Kalkulation i en maskinfabrik med enkeltproduktion.

Af „URIAS“

Herved skal det være mig en fornøjelse at delagtiggøre „Erhvervsøkonomisk Tidsskrift“ læsere i nogle hovedproblemer vedrørende kalkulationsopbygning og prisfastsættelse i en større maskinfabrik.

Virksomheden er beskæftiget med fremstilling af investeringsgoder til konsum- og nydelsesmiddelindustrien, skibsfart m. v. Dens produkter kan opdeles i to hovedgrupper nemlig maskiner, der delvis kan fremstilles i mindre serier, men dog med en endelig udformning, der er forholdsvis individuel, og i en anden gruppe maskiner med helt individuel opbygning. En del af den sidstnævnte produktion afsættes direkte til kunderne gennem agenter og forhandlere. Markedsformen er stærkt præget af konkurrence fra ind- og udland. Hver af konkurrenterne kan ligesom denne fabrik siges at have et specialfelt, men ellers er produktionsprogrammerne nogenlunde ens.

Og hvordan kalkulerer vi så? Faktisk er der i virksomheden to kalkulationsinstanser.

Fabriksbogholderiet – det interne regnskab – har en kalkulationsafdeling, som efterkalkulerer alle ordrer, d. v. s. kundeordrer og lagerserieordrer. Denne afdelings opgave er først og fremmest at fremskaffe talmateriale til kontrol af de enkelte produktionsafdelingers virke. Dette gøres dels ved en summarisk sammenstilling af forkalkulerede ydelsers værdi overfor faktisk erholdte omkostninger, og dels gennem hver enkelt ordres nedbrydning på for- og efterkalkulerede (planlagte og faktiske) produktionsforløb. Et biprodukt af denne kalkulationsafdelings arbejde er vigtige kvartalsmæssige opgørelser af varelagres variation samt endnu vigtigere opgørelser af „varer under arbejde“ i fabrikationen. Alene denne sidste opgørelse kræver dette

omfattende efterkalkulationsarbejde, idet posten „under arbejde“ er af millionstørrelse og af så forskellig sammensætning, at inventur eller skøn kommer til kort. Forholdet er et ofte overset fænomen i den teoretiske diskussion angående efterkalkulation på grundlag af faktiske værdier. Kalkulationsafdelingen ledes af en administrativ mand.

I forkalkulationsafdelingen udregnes på grundlag af skitser, tegninger og øvrige tekniske beregninger en specificeret forkalkulation af alle maskiner og maskinelementer – både af hvad der er af seriemæssig natur og af, hvad der er af decideret individuel produktion. Afdelingen ledes af en tekniker, og materialet skaffes dels gennem beregninger og dels ved hjælp af afdelingens personale, som består af tidligere værktørførere.

Der hentes endvidere i de fleste tilfælde hjælp fra tidligere beslægtede tilfælde i efterkalkulationsafdelingen, idet man her gennem et bestemt papirsystem har mulighed for at fastslå, hvad der i tidligere tilfælde fremkom af ekstraordinære omkostninger. Beregningerne sammenstilles i et kalkulationsskema som nedennævnte:

	Råvaregruppe A	X	
	– B	X	
	– C	X	
	Fremmede dele	X	
	Egne dele	X	..... M
Løn	Var. omk.		
Afd. 1 L	AO		
– 2 L	AO		
– 3 L	AO		
– 4 L	AO		
– 5 L	AO		
– 6 L	AO		
	AO		.....AO
			.....L
	Specielle omk.		.....SO
	Ialt variable omk.		.....VO

Summen af disse tal benævnes VO = Samlede variable omkostninger. Til disse omkostninger lægges et tillæg BO = beskæftigelsesomkostninger, udregnet over et mønster af faktorkombinationen M, AO og L alt afhængig af virksomhedens aktuelle beskæftigelsesgrad m. a. o.: man har fundet ud af, at disse faktorer ikke opfører sig ens afhængigt af produktionsomfanget, og det ønsker man at tage hensyn til. De

samlede variable omkostninger VO + BO benævnes GO og formodes at dække grænseomkostningerne.

Når disse omkostninger er fastlagt efter bedste skøn, samles en repræsentant fra direktionen, lederen af forkalkulationsafdelingen og lederen af fabriksbogholderiet sammen med salgslederen. Tallene bedømmes, og den foreliggende markedssituation gennemgås, hvorefter prisen ansættes. Erfaringer med konkurrenternes tidligere pristilbud i lignende situationer tages her med i betragtning, og en systematisk efterkontrol af disse reaktioner er et vigtigt led i hele prisfastsættelsespolitiken. Dette arbejde har givet gode resultater.

Hvad er så det nye i denne fremgangsmåde?

Jeg tror, at kalkulationsarbejdet er blevet et stykke levende arbejde for de mennesker, der er beskæftiget med det, og at dette igen har affødt, at virksomhedens kalkulationer har fået mere liv og samklang med de faktiske forhold. Det kan synes omstændeligt at skulle sammenkalde flere personer for at få fastlagt en pris, men disse møder er absolut ikke langvarige. Efterhånden kender man materialets muligheder, og enkelte tidligere fejltagelser huskes glimrende, fordi man har været fælles om dem.

Resultat: Virksomheden har fået en bedre markedsposition og en jævnere beskæftigelse, hvilket igen betyder en bedre produktionsøkonomi.

Og det kan nok behøves -- med det ene ben ude i fællesmarkedet!