

Contribution, et praktisk eksempel



Af OLE BRUHN JOHANSEN¹⁾.

Sideløbende med de senere års teoretiske diskussioner om contribution har bidragsprincippet vist sig anvendeligt i praksis og tages i disse år i brug af stadig flere virksomheder. Her skal derfor gives et eksempel på princippet anvendelse i A/S Hellekens.

A. Baggrunden for anvendelsen af contribution-princippet hos A/S Hellekens.

Et regnskabskontrolsystem skal passe til den virksomhed, der skal benytte det. Man må derfor først se lidt nærmere på denne virksomheds forhold for at kunne forstå, hvilke krav man der må stille til regnskabskontrollen, og for siden at vide i hvor høj en grad de vundne erfaringer kan generaliseres. A/S Hellekens fremstiller elementer og batterier i et samlet typeudvalg på omkring 200 numre, der uanset store forskelligheder dog er udpræget produktionsbeslægtede. Produktionsteknikken er for de største typers vedkommende massefabrikationens, for de øvrige seriefabrikationens. Heraf følger, at de variable stykomkostninger kan regnes at være nogenlunde konstante og lig med grænseomkostningerne, så længe vi befinder os indenfor det normale produktionsomfang. Til gengæld er indtægtssiden ret kompliceret. Omkring de to trediedele af produktionen afsættes på 80 konkurrencemarkeder, hvor markedsandelen varierer fra nogle få op til 80 %, medens den sidste trediedel sælges i Danmark. Yderligere er efterspørgselsforholdene forskellige efter anvendelserne – lygter, radio, høreapparater, militærudstyr o.s.v. – idet køberklasserne er forskellige, varens betydning på køberens budget større eller mindre, og substitutionsmulighederne til andre energikilder ulige store. Da markedsforskellighederne yderligere kan differentieres ud i de

¹⁾ Cand polit., driftsøkonom hos A/S Hellekens.

enkelte kunder, og efterspørgselsforskelligheder efter anvendelserne på samme måde spaltes i typer, vil det forstås, at virksomheden må føre en meget nuanceret salgspolitik, der i den klassiske pristeori løses nemt gennem kravet om, at de marginale indtægter og omkostninger skal være lige store på hvert enkelt marked. I praksis kommer der hertil en lang række modererende faktorer, hvoraf kun enkelte er teoretisk gennemarbejdede, såsom hensynet til konkurrenternes mulige reaktioner i den nyere Ikke-pris-konkurrence-teori. Andre betydende faktorer er ukendskab til efterspørgselsfunktionerne, dynamiske ændringer i disse og andre funktioner, dataændringer f. eks. i form af importreguleringer, hensynet til fremtidens marked, køberens krav om fuldt typeudvalg (da salget i vidt omfang foregår gennem de samme kanaler uanset forskellige anvendelser) og ønsket om fuld – eller i hvert fald rimelig – kapacitetsudnyttelse i fabrikkerne og deres enkelte afdelinger. Altså endnu flere nuancer i salgspolitikken.

Hvilke krav må nu denne virksomhed stille til et regnskabskontrolsystem?

Det vil forstås, at kontrollen må koncentreres om indtægtssiden, der rummer langt større problemer end omkostningssiden. Salget af hver enkelt type i hvert enkelt land, helst tillige til hver enkelt kunde, må kunne kontrolleres – naturligvis ved at stille indtægten i forhold til omkostningerne på en eller anden måde – for at se, om salgspolitikken mål, d.v.s. den optimale udnyttelse af efterspørgslen med de nævnte modifikationer, er blevet opfyldt.

Det er klart, at et distributionsystem, der koncentrerer anstrengelserne omkring omkostningsfordelingen og ikke tager indtægtssiden med, ikke er egnet her. Distributionssystemet vil desuden give tendenser i retning af en stiv prisfastsættelse og tilsløre de grænsebetrægtninger, der danner baggrund for denne virksomheds salgspolitik.

Contributionsystemet tilbyder derimod en løsning ved at tage sit udgangspunkt fra indtægtssiden. Teknikken er enkelt den, at man fra det enkelte delsalgs nettopris trækker de direkte omkostninger, benævnt *produktprisen*, hvorefter resten, benævnt *bidraget*, ved division med produktprisen giver delsalgets *bidragsprocent*. På grundlag af årsbudget og årsregnskab beregnes på samme måde den bidragsprocent, der for virksomheden under eet giver fuld omkostningsdækning, hvilken procent benævnes *dækningsbidraget*. De enkelte delsalg kan nu vurderes, dels absolut for bedømmelse af rentabiliteten ved sammenligning af bidragsprocenten med dækningsbidraget, dels relativt for bedømmelse af salgspolitikken ved sammenligning af bidragsprocenten med andre bidrags-

procenter. De enkelte delsalg kan endvidere samles til sammenligning af bidragsprocenten for forskellige markeder (eller grupper af markeder) og typer (eller grupper af typer). Samtidig tjener contributionsprincippet til at åbne blikket for grænsebetraktningens rigtighed, idet det klart ses, hvorledes et grænsesalg med en bidragsprocent under dækningsbidrag – uden at det er rentabelt i sig selv – dog bidrager til et forbedret samlet regnskabsresultat for virksomheden.

Det er klart, at man med andre forudsætninger vil nå til andre resultater. Således er contributionprincippet lettest anvendeligt, når produkterne fremstilles i nogenlunde samme teknik, altså at brugen af maskinkapital og belastningen af virksomhedens øvrige funktioner er nogenlunde proportionale med de direkte omkostninger på produkterne, som det oftest vil være tilfældet, når produktionen er sammensat af teknisk beslægtede varer. Hvis derimod produkterne er samlet på grund af salgsbeslægtethed, og der ikke er større grad af produktionsfællesskab, kan udnyttelsen af realkapital og hjælpefunktioner blive så forskellig, at de enkelte varers bidrag vil komme i stærkt afvigende niveauer. Det kan være mindre praktisk, og der kan derfor så blive tale om en opdeling af dækningsbidraget på varegrupperne. Er dette end kun en modifikation, så er der tilfælde, hvor contributionprincippet ikke er særlig praktisk, nemlig hvor salgsprisen er en fast og upåvirkelig størrelse set fra virksomhedens synspunkt. Således vil under fuldkommen konkurrence langtidsprisen være bestemt af den repræsentative bedrifts omkostninger, og det er da indlysende, at man i virksomheder, der arbejder under forhold præget af statisk frikonkurrence, vil være særlig åbne for omkostningssynspunkter og derfor med fuld ret vil lægge regnskabskontrollen an efter distributionprincippet.

Det er derfor nærliggende at antage, at regnskabsteoretikernes opdagelse af contributionssystemets muligheder måske hænger sammen med driftsøkonomernes opdagelse af den monopolistiske konkurrence som en i praksis dominerende form, men et i tidligere teori næsten udyrket område mellem monoopolet og den teoretisk stærkt udbyggede, men i praksis oftest urealistiske frikonkurrence. Den monopolistiske konkurrence-teori understreger den enkelte virksomheds mulighed for at føre prispolitik, selvom virksomheden ingenlunde har den markedsdominerende stilling, som den klassiske monopolteori regner med som en betingelse. Og når salgsprisen bliver en variabel, skal salgspolitikken under kontrol, og contributionprincippet tilbyder sig som en løsning.

Når således bl. a. virksomhedens konkurrenceforhold er afgørende for dens valg mellem det ene eller det andet udgangspunkt for regnskabs-

systemet, er det også klart, at meget af uenigheden mellem hvert systems tilhængere skyldes forskellige implicitte forudsætninger, bl. a. om konkurrenceforhold. De forudsætninger, som i større eller mindre grad må være tilstede, for at contribution-, respektive distributionstankegangen bør bringes i anvendelse, kan måske systematiseres som følger.

Forudsætning for Contributionsystem vedr.		Distributionsystem
1. Konkurrence- form	<i>Monopolistisk konkurrence.</i> a. få konkurrenter b. ugensigtigt marked c. differentierede varer	<i>Fri konkurrence</i> a. mange konkurrenter b. gennemsigtigt marked c. standardvarer
2. Prispolitik	<i>Selvstændig</i> a. prisdifferentiering b. eksportsalg c. dynamiske markedstilstande	<i>Udefra bestemt</i> a. ikke-prisdifferentiering b. hjemmemarkedssalg c. statiske markedstilstande
3. Omkostnings- struktur	<i>Fast</i> a. konstante produktomk. b. produktionsfællesskab for beslægtede varer med samme omkostnings- struktur c. fastlagt teknik	<i>Variabel</i> a. varierende produktomk. b. salgsfællesskab for ikke- produktionsbeslægtede varer med forskellige om- kostningsstruktur c. ikke fastlagt teknik (ren- tabilitetsovervejelser)

Eller i korteste form

Forudsætning for Contributionsystem vedr.		Distributionsystem
A. Indtægts- siden	Kompliceret	Enkel
B. Udgiftssiden	Enkel	Kompliceret

Endelig må det understreges, at contribution og distribution kun er forskellige udgangspunkter, ikke alternativer, som udelukker hinanden. Det er vist endda ikke for meget sagt, at enhver praktisk regnskabsafde-

ling må arbejde med begge synspunkter, således vil en gennemført omkostningsdistribution blive suppleret med contributionssynspunkter, når prisen fastsættes med forskellige avancetillæg efter varernes „bæreevne“, og contributionberegning bliver suppleret med distribution af faste omkostninger både ved rentabilitetsoverslag for nyanlæg og ved regelmæssige break-even analyser. Men der kan ikke heraf sluttes, at virksomhedens regnskabskontrollsystem må bygges op fra *begge* synspunkter på engang.

Foruden risikoen for at blive vildledt i salgspolitikken gennem de forskellige sæt af forudsætninger kommer nemlig de praktiske krav: at kontrollen bliver *hurtig og billig*. Det er også udfra dette *effektivitetssynspunkt*, at Hellesens anvendelse af contributionregnskabet skal trækkes frem; forudsætningerne for contributionsystemets anvendelse i almindelighed og for Hellesens anvendelse heraf i særdeleshed er allerede præciseret i det foregående.

B. Contributionregnskabet praktiske udformning hos A/S Hellesens.

Virksomhedens regnskabssystem er fremstillet i figur 1 til en generel orientering. I det følgende skal kun specielle forhold omkring indtægts- og omkostningskontrollen trækkes frem. Udgangspunktet bliver da 1. *budget*, derefter gennemgås den daglige ekspeditionsangang ved 2. *hulkortfakturering*, der føres videre i 3. *salgsstatistik og bidragsberegning* og mødes med 4. *kalkulation og afdelingsregnskab* i det kortperiodiske 5. *driftsregnskab*.

1. Budget.

Budgetlægningen foregår halvårligt, således at budgetteringen for et kommende kalenderår begynder i salgsafdelingerne i oktober måned og følges op i maj måned med et revideret budget for årets sidste 6 måneder. Salgsbudgettet opstilles med priser og mængder, specificeret pr. type pr. land på grundlag af tilsvarende regnskabsmaterialer, der er ført op til 1. oktober, henholdsvis 1. maj. Salgsbudgettet overtages derpå af bogholderiet, der – med korrektion for muligt ønskede ændringer af færdigvarelagrene i budgetåret – opstiller et produktionsbudget pr. type pr. afdeling pr. måned. Produktionsbudgettet præsenteres så for driftsledelsen, hvis opgave i denne forbindelse er at kontrollere, om produktionens krav om hensigtsmæssig udnyttelse af fabrikernes kapacitet er tilgodeset. Med bogholderiet som formidler harmoniseres på denne måde produktion og afsætning. Omkostningssiden budgetteres nu i tre led ud fra produktionsbudgettet: 1. produktomkostninger omfat-

tende direkte materialer og direkte arbejds løn, 2. funktionsomkostninger, omfattende alt hvad der kan henføres til enkelte afdelinger, og 3. ikkefordelbare omkostninger, bl. a. afskrivninger og skatter.

Produktomkostninger fås som kalkulernes direkte omkostninger multipliceret op med budgettets mængder. Det understreges påny, at produktomkostningerne kun omfatter de ting og processer, der „fysisk“ findes i den færdige batteritype, således f. eks. hverken hjælpematerialer eller arbejds løn under maskinstop. Alle den slags omkostninger, der ikke umiddelbart har relation til de enkelte producerede typer, indgår som *funktionsomkostninger* i afdelingsregnskabet, som budgetteringen derefter følger. Med bogholderiets bistand budgetterer hver enkelt ansvarlig afdelingsleder omkostningerne – bortset fra selve produktomkostningerne og de faste omkostninger – for sit ansvarsområde. For de producerende afdelingers vedkommende budgetteres i fysiske mængder, hvorefter bogholderiet sætter pris på, idet man nu ønsker, at afdelingslederen skal budgettere det, han har indflydelse på, in casu altså mængder og ikke priser. Ved at lade budgetteringen foregå på selve åstedet for den senere udgift sikrer man sig, dels at budgettet bliver så rigtigt som muligt, dels at afdelingsregnskabet bliver et virksomt instrument i den omkostningskontrol, som kun en aktiv deltagelse fra de kontrollerede afdelinger kan gøre effektiv. Tilbage er så kun de *ikke-fordelbare omkostninger*, som beregnes af bogholderiet, hvorefter de enkelte delbudgetter kan samles til et budgetteret driftsregnskab, hvoraf dækningsbidraget (tillægget for indirekte produktionsomkostninger) kan beregnes som forholdet mellem produktomkostningerne og de øvrige omkostninger.

Driftsregnskabsbudgettet med kommenterede salgs-, materiale-, løn- og omkostningsbudgetter, herunder bidragsberegning på grundlag af salgsbudgettet, er så klar til behandling af direktionen, der netop ved behandlingen af budgettet kan anlægge de bredere linier i firmaets politik; men efter dette arbejde og vedtagelsen af budgettet har dette langt fra udspillet sin rolle. Det gennemarbejdede budget udgør nemlig en anvisning på, hvorledes firmaets politik skal føres for at give en optimal løsning under de forudsætninger, som hersker på budgetteringstidspunktet, og alle budgetafvigelse i årets eller halvårets løb kan opfattes som enten forårsaget af ændringer i forudsætningerne eller som fejl. Budgettet er derfor udgangspunktet for al regnskabskontrol. Salgets udvikling kontrolleres gennem *bidragsregnskabet* med bidragsberegningen over salgsbudgettet som basis, og omkostningerne kontrolleres ved sam-

menligning af budget og regnskab i *afdelingsregnskabet* med omkostningsbudgettets opstilling som udgangspunkt.

2. Hulkort – fakturering.

Da salgspriserne varierer for de forskellige købere, må primærmaterialiet til bidragsberegningen så vidt muligt føres helt ned til den enkelte ordre pr. type, og da sådanne delordrer forekommer årligt i et antal af omkring 100.000, er det klart, at anvendelsen af hulkortanlæg er en stor praktisk lettelse til at opnå et så specificeret materiale. Helle-sens hulkortanlæg benyttes efterhånden til adskillige formål, herunder hele lønningsregnskabet og lagerkontrollen, og anvendelsesområdet for-øges stadig, men noget af det vigtigste er fremdeles benyttelsen til meka-nisk udskrivning af fakturaer for alle ordrer til Danmark og snart tillige Sverige og Norge, kombineret med salgsstatistik til bidragsbere-gninger. Den daglige forretningsgang omkring faktureringen er skema-tisk fremstillet i figur 2. De benyttede hulkort er følgende:

- a. *Masterkort*, hvor kundens navn og adresse er påstemplet og kunde-nummer indhullet. Kortets farve angiver kundens rabatgruppe.
- b. *Detailkort*, der er forudhullet for standardmængder, således at en-hver ordrestørrelse kan fremstilles ved et eller flere kort (gennem-snitligt 1,7 kort pr. typeordre). Desuden er indhullet fakturapris, hjemført netto og produktpris. Kortene er ordnet efter batterityper, rabatgrupper (farve) og standardmængder (afhængigt af antallet i pakningerne).
- c. *Portokort* for forsendelsesomkostninger, der måtte påhvile kunden. Disse kort returneres til „pluk“-kartoteket efter den mekaniske fak-turaudskrivning, men samtidig er der automatisk fremstillet
- d. *Sumkort* til brug for salgsstatistik. Der fremstilles dels *liniesumkort* for hver leveret type (1 kort pr. fakturalinie) med oplysninger om kundenr. og mængder og priser overført fra masterkort og detailkort og dels *fakturasumkort* for de samlede ordre med oplysninger om kundenr. og priser. I figur 3 er et sådant linesumkort analyseret og forklaret.

For eksportordrerne, hvor betalingsforholdene er stærkt varierende og flere fakturakopier nødvendige, sker faktureringen ved hjælp af sten-cils og spritduplikator, hvorefter sumkort til statistik og bidragsbere-gning hules på grundlag af en fakturakopi, som bogholderiet påfører produktbeløb m. v. (kodning).

3. Salgsstatistik og bidragsberegning.

Rutinemæssigt køres ved hjælp af sumkortene følgende statistikker:

Månedlig			Kvartalsvis		
Nr.	Tabulering af	giver salgets fordeling	Nr.	Tabulering af	giver salgets fordeling
1.	liniesumkort	pr. kunde pr. type	7.	fakturasumkort	pr. kunde pr. måned
2.	fakturasumkort	pr. kunde pr. faktura	8.	„	pr. land pr. måned
3.	„	pr. land pr. kunde	9.	„	pr. marked pr. land
4.	liniesumkort	pr. type pr. land	10.	sumkort fra 4	pr. type pr. land
5.	„	pr. type pr. marked	11.	„	pr. gruppe pr. type
6.	„	pr. gruppe pr. type	12.	„	pr. land pr. type
13.	månedlig sammenligning ifjor-iår				pr. land pr. type

Enkelte af statistikkerne benyttes til særlige formål – således nr. 4 af ekspeditionen, nr. 5 af planlægningen og nr. 13 af eksportsælgerne i marken – de øvrige benyttes af salgsafdelingerne og den økonomisk-statistiske afdeling for allround orientering og som udgangspunkt for specialundersøgelser, og af bogholderiet til løbende salgsrapporter og contributionberegninger. Der beregnes contribution for de vigtigste markeder og typer hver måned (figur 4 og 5), og hvert kvartal laves desuden stærkt specificerede contributionopstillinger med sammenligning til tidligere år og til salgsbudgettets stipulerede indtjening af bidrag.

Contributionopstillingerne er kontrolredskabet overfor afsætningen, der – som før fremhævet – er den helt afgørende variabel for en eksport- og konkurrencedomineret virksomhed. Bedømmelsen af bidragsprocenterne og udviklingerne deri er derfor også en indviklet sag, der kræver fuld viden om salgspolitikken og følgelig foregår på øverste ledelsesplan. Som udgangspunkt findes nok det beregnede dækningsbidrag, men bidragsprocenten varierer stærkt, alt som led i en fuldt bevidst salgspolitik. Eksempelvis kan en helt ny batteritype, der ventes at få en fremtid, starte med et meget lille bidrag, fordi produktionsteknikken endnu er primitiv på forsøgsstadiet. Hvis man her forlangte fuld omkostningsdækning, ville typen blive kvalt i starten. I et senere stadium vil teknikken være fuldt udarbejdet og efterspørgslen stærk. Man kan da have en „overnormal“ indtjening i denne periode. Endelig kan man tænke sig, at typen til sin tid forældes teknisk, og at efterspørgslen indskrænkes, men da det tekniske anlæg findes, og man altså kan se bort fra faste omkostninger, kan man være tilfreds med et lille bidrag. Eksemplet viser i al sin enkelthed en hel del af contributionsystemets fordele.

4. Kalkulation og afdelingsregnskab.

Omkostningskontrollen sker for produktomkostningernes vedkommende gennem kalkulation og efterkalkulation, for funktionsomkostningernes vedkommende gennem afdelingsregnskabet. Desuden giver contributionopstillingerne *inspiration* til omkostningsbesparelser, idet lave bidragsprocenter giver anledning til specialundersøgelser gennem kalkulen og tilbage til produktionsteknikken – for nye typer under indkørsel foretages sådanne analyser endda regelmæssigt.

Kalkulationen foregår i driftsbogholderiet – den udføres manuelt, men påtænkes automatiseret ved hjælp af hulkort pr. indkøbt materiale og pr. arbejdsproces – på grundlag af materiale- og processpecifikationer, indkøbsafdelingens standardpriser samt bestående løn- og akkordløn-aftaler. Ligesom hele lønningsregnskabet er indkøbskontrollen på hulkort, herunder beregnes differencer mellem indkøbspriser og standardpriser for at fastslå prisforskydninger, der skal indgå i budgetter og driftsregnskaber. Efterkalkulationen foregår månedlig for hver produktiv afdeling efter relationerne: *Produktion ± beholdning × kalkuleret materialepris = materialeforbrug × standardpris.*

Produktion ± beholdning × kalkuleret arbejds løn = udbetalt direkte arbejds løn. Uoverensstemmelser forfølges for konstatering af fejl i produktionen, f. eks. en for stor brokprocent.

Afdelingsregnskabet (skema i figur 6) udarbejdes månedligt af driftsbogholderiet på grundlag af en selvstændig kontering af de finansbøgførte omkostninger. Afdelingsopdelingen er funktionel og medtager ikke blot produktionsfunktionerne, men også alle økonomiske og tekniske hjælpefunktioner, f. eks. tegnestue, salgsafdelinger, forsikringer, kvalitetskontrol. De ansvarlige ledes myndighedsområder svarer således til mindst een afdeling. For en del hjælpeafdelingers vedkommende, reparationer m. v., fordeles disse omkostninger igen på de modtagende afdelinger (se skemaets nederste del). Afdelingsregnskabet udsendes i 3 eksemplarer, der opdeles i overensstemmelse med organisationsplanen: det samlede sæt til direktionen, et sæt delt mellem de ansvarlige chefer (administration, salg, produktion og laboratorium) og et sæt delt mellem afdelingslederne. Afdelingsregnskabet indeholder kun de poster, som afdelingslederen kan gøres ansvarlig for, og som han selv har budgetteret. Det giver derfor, foruden udgiftstal for måneden og den forløbne del af året, sammenligninger til budgettet samt – for at stimulere til besparelser – til foregående års tilsvarende tal. Yderligere bilægges regnskabsskemaet til afdelingslederne kontoudtog for de enkelte omkostningsarter; disse fremkommer som simple kopier ved driftsbogføringen

(National klasse 3000) og formålet er, at den enkelte ansvarlige skal kunne se, at han ikke „påduddes“ udgifter, som han ikke selv har godkendt. Kontrollfunktionen – eller måske bør man sige controller-funktionen for med dette amerikanske udtryk at fremhæve den uhøjtidelige og vejledende samtaleform, som her benyttes – udøves dels af afdelingscheferne og dels af driftsbogholderiet i forhold til afdelingslederne.

5. *Driftsregnskab.*

Hovedtallene fra contributionregnskab og afdelingsregnskab tillige med et beregnet beløb for skatter og afskrivninger samles i det månedlige driftsregnskab (skema i figur 7), der munder ud i en beregning af det løbende driftsoverskud. Det bør bemærkes, at man i denne opstilling yderligere forfiner bidragsberegningen ved i bidraget at fratække salgsafdelingernes direkte funktionsomkostninger. Herved bliver uligheden i bidragsprocenten som følge af forskellig salgsintensitet elimineret. Der gives også her sammenligning til budget og foregående års tal, og da der tillige er skelnet mellem 3 karakteristiske salgsområder, (Danmark, Skandinavien, Eksport – svarende til salgsfunktionens organisatoriske opdeling) rummer driftsregnskabet i virkeligheden alle afgørende nøgletal.

Driftsregnskabet, der fremkommer senest 2 uger efter månedens udløb, er derfor også topledelsens finger på pulsen og giver erfaringsmæssigt et forbavsende rigtigt billede af udviklingen. Således kan årets samlede driftsresultat forudsiges med nogle få procents nøjagtighed på grundlag af driftsregnskabet for november måned.

C. *Afslutning.*

Det bør fremhæves, at man hos Hellesens bestræber sig for, at der ikke fremstilles løbende rapporter ud over, hvad der er nødvendigt. Til gengæld bearbejdes alt regnskabsmaterialet, så en opgørelse eller en specialundersøgelse hurtigt kan udføres, når der er brug for den. Dette kan udføres dels af driftsbogholderiet, dels af økonomisk-statistisk afdeling. Denne afdeling har netop som sin hovedopgave at foretage økonomiske analyser indenfor hele virksomhedens arbejdsområde og drager derfor stor nytte af f. eks. alle hulkortbehandlede materialer.

Det kan endvidere tilføjes, at al statistik og en del regnskabsopgørelser til brug for direktionen tillige omsættes til grafisk form, hvilket giver et hurtigere blik for en udvikling eller en sammenligning end talopstillinger kan give.

A/S Hellesens regnskabssystem er ikke noget idealsystem, men resul-

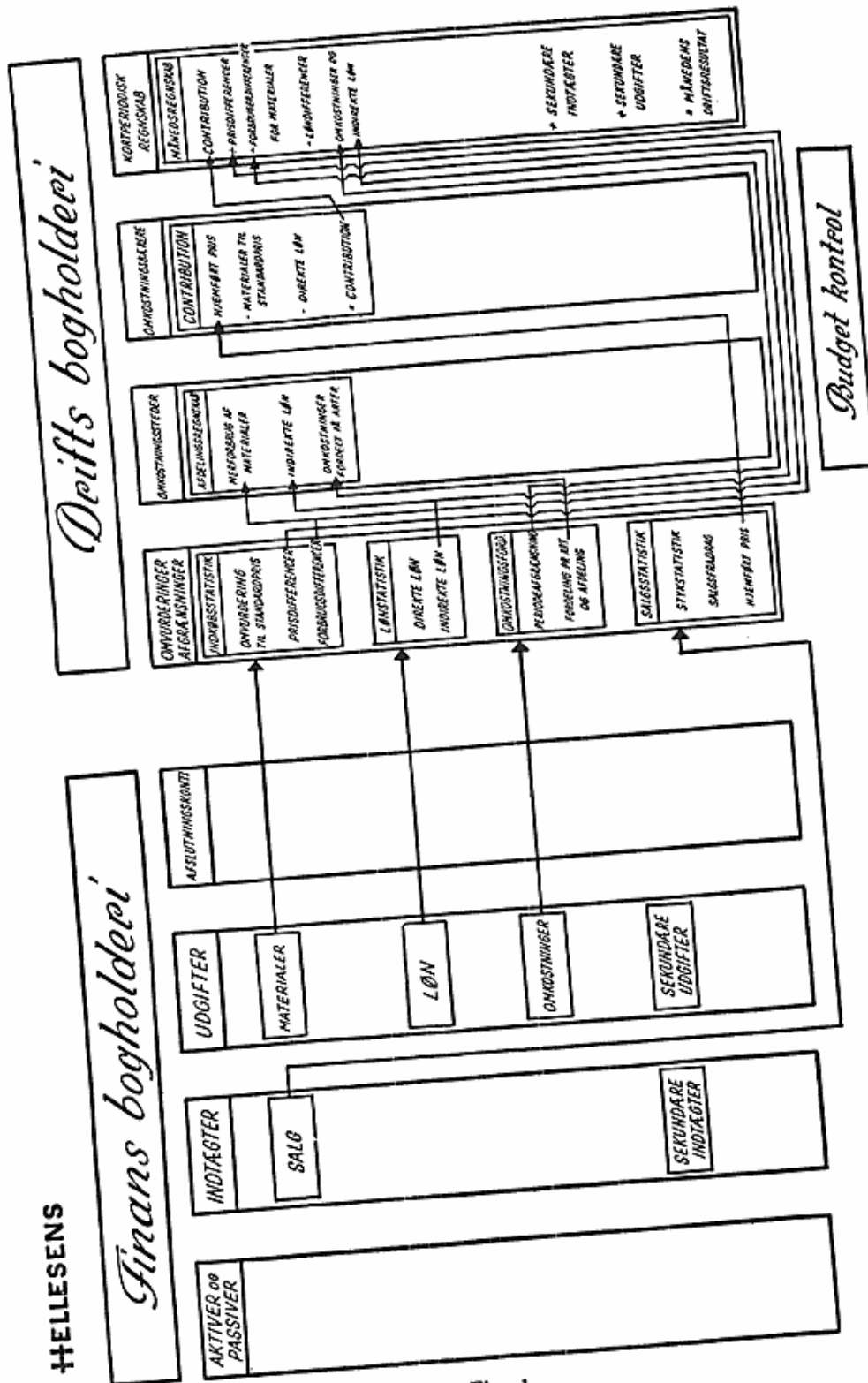


Fig. 1.

HULKORT-FAKTURERING

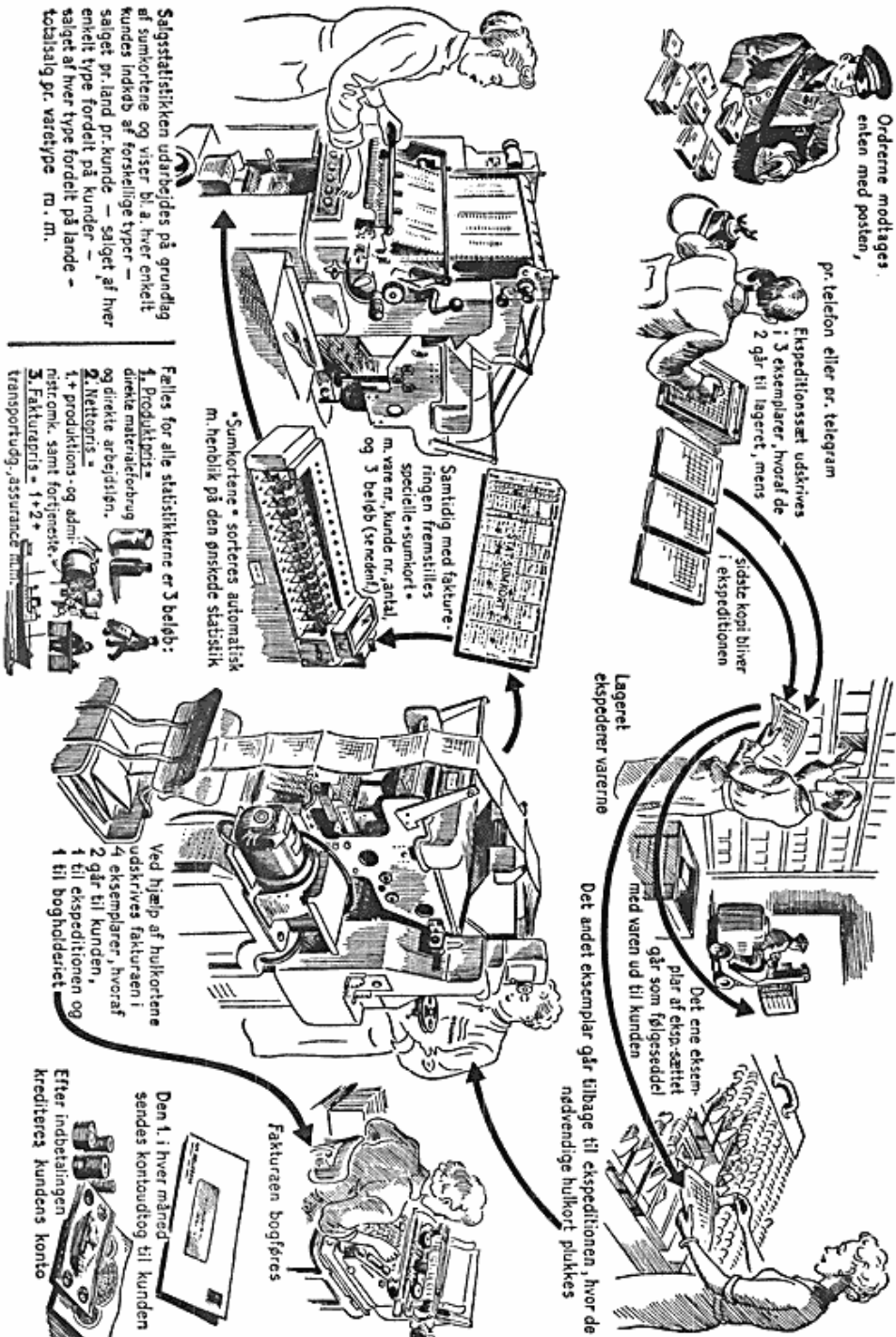


Fig. 2.

M	D	TY	VARE NR.	GR	KUNDE NR.	ANTAL	ANTAL	FAKTURA	NETTOBELØB	PRODUKT.BELØB				
X	10	A	10	10		1	4	7	10	1	4	7	10	K
X	20	B	20	20		2	5	8	20	2	5	8	20	U
10	30	O	30	30		3	6	9	30	3	6	9	30	O
1		BA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2		II	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3		III	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4		H	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5		V	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
11		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
STAT-SUMKORT														

Fig. 3. Analyse af sumkort til statistik.

- Kolonne 1 : måned for fakturering = januar
 „ 2 : dato for fakturering
 „ 3 : type: VII (lygtebatterier)
 „ 4- 8: Undernr.: 44 (stavlygteelementet FANTA)
 „ 9 : hovedmarked: Afrika.
 „ 10-11: land: A.O.F. (Fransk Ækvatorialafrika)
 „ 12-13: kunde: Société Rodrigues Chagas & Cie., Pointe Noire, Moyen Congo.
 „ 14-18: solgt antal: 4.320 stk. (9 kasser à 10 æsker à 48 stk.)
 „ 19-22: returneret antal: ingen
 „ 23-28: fakturabeløb: 1.857,60 kr.
 „ 29-34: hjemført netto: 1.764,72 kr. (fakturabeløbet ÷ 5 %, der er kundens faste salgsfradrag for indeværende år til dækning af fragt, forsikring og særlig eksportemballage. Disse fradrag fastsættes individuelt for hver kunde for et år ad gangen på grundlag af de faktisk afholdte omkostninger det foregående år).
 „ 35-40: produktbeløb: 993,60 kr. (omkostningerne til direkte materialer og direkte arbejds løn for 4.320 stk. VII-44 ifølge dette batteris kalkulation).
 Bidraget er ikke beregnet på kortet, det findes som differencen mellem hjemført netto og produktbeløb: 1.764,72 kr. ÷ 993,60 kr. = 771,12 kr.
 Bidragsprocenten er da forholdet mellem bidraget og produktbeløbet: 77,6 %.

tatet af 8–9 års praktisk arbejde. Det blev oprindelig anlagt som et rent distributionsystem, men blev efterhånden ændret efter fremsatte ønsker, og med det formål at få et praktisk arbejdende redskab. Bedømt med erfaringerne fra det daglige arbejde med det nuværende system synes dette i ret høj grad at være lykkedes. Som karakteristiske fordele ved contributionsystemet må især følgende punkter fremhæves:

1. *Hurtighed.* Salgsstatistik fremkommer automatisk, contributionoversigter meget hurtigt.
2. *Ansvarsplacering.* Al usikkerhed med hensyn til opfattelsen af de faste omkostninger samles i bidragsprocenterne, der bedømmes af den samme ledelse, som har den langsigtede politik som hovedopgave og dermed forståelsen af de faste omkostningers afgrænsning i de pågældende tilfælde.
3. *Dispositionsfrihed.* Det er muligt med stor smidighed at følge markedsvariationer. Systemet fører ganske naturligt ind på grænsebetragtninger.
4. *Økonomi.* Den tunge del af arbejdet udføres som maskinelt rutinearbejde. I dette tilfælde fremkommer statistikkerne tilmed delvis som „gratis“ biprodukt ved andre nødvendige funktioner.
5. *Analysemateriale.* Der fremstilles kun få løbende rapporter; men hele grundmaterialet findes således bearbejdet, at man altid kan foretage specialanalyser efter behov, uden først at skulle tilvejebringe grundlaget fra bunden.

Fig. 4. Contribution pr. land.

Akkumulerede beløb ultimo måned 19

Beløb i 1000 kr.	Salgs- pris:	Fradrag	Netto- salg:	Produkt- pris:	Bidrag	Bidrags %
Hovedgrossist						
Grossister						
Institutioner						
Ialt Danmark						
Finland						
Norge						
Sverige						
Ialt Skandinavien						
Belgien & Luxembourg						
Holland						
Øvrige Europa						
Nord- og Mellemamerika						
Sydamerika						
Asien						
Fransk Afrika						
Ægypten						
Britisk Østafrika						
Øvrige Afrika						
Australien og Stillehavet						
Ialt Eksport						
Total						

Fig. 6. Afdelingsregnskab.

	Måned			Akkumuleret		
	i fjor	budget	i år	i fjor	budget	i år
Produktion						
Direkte løn						
Indirekte løn						
Søgnehelligdagsbetaling						
Ialt						
Gager m. v.						
Værktøjer						
Hjælpe materialer						
Diverse driftsudgifter						
Merforbrug af materialer						
Brok						
Ialt						
Afdelingssmede						
Egne reparationer						
Installationsarbejder						
Fremmede reparationer						
Hjælpe materialer fra lager						
Ialt						

Fig. 7. Driftsregnskab for

måned 19

Beløb i 1000 kr.	Måned			Akkumuleret		
	i fjor	budget	i år	i fjor	budget	i år
DANMARK nettosalg – produktværdi – dir. salgsomkostninger						
bidrag i kr.						
bidrag i %						
SKANDINAVIEN nettosalg – produktværdi – dir. salgsomkostninger						
bidrag i kr.						
bidrag i %						
EKSPORT nettosalg – produktværdi – dir. emballage – dir. salgsomkostninger						
bidrag i kr.						
bidrag i %						
nettosalg elementer ialt						
bidrag elementer i kr.						
bidrag elementer i %						
bidrag elementer i kr. nettosalg lygter – produktværdi lygter						
bidrag ialt i kr. – indirekte arbejds løn – øvrige omkostninger						
– beregn. skatter & afskrivn. sekundære indtægter						
DRIFTSOVERSKUD						
Overskud i % af nettosalget						