

Omkostninger og avancer i en købmandsforretning.

Af GUNNAR DYRBERG¹⁾

I disse år er detailhandelen inde i en voldsom udvikling. Butikshandelen, som i decennier synes at have sovet en tornerosesøvn, er vågnet op ikke ved prinsens kys, men ved den intensive konkurrences kolde pust. Nye idéer og metoder stiller detailhandlerne overfor en helt ny række problemer, som påtrængende forlanger at blive løst. Selvbetjening, visuelt salg, tempobutikker, supermarkeder, preemballering er nogle af de begreber, som i de sidste ti år er rykket ind i det danske sprog.

Den skærpede konkurrence har påtvunget den detailhandler, som ønsker at overleve med et tåleligt udkomme, en rolle, som for mange desværre er uvant – nemlig rollen som forretningsmand med dertil hørende regnskabsmæssige kundskaber. Disse linier vil især beskæftige sig med de praktiske muligheder, som den enkelte købmand har for at kontrollere sin økonomi og rentabilitet. Det er på dette punkt, at den mindre og mellemstore købmand – og dem er der trods alt flest af her hjemme – har det mest udprægede behov for en hjælpende hånd. Gennemsnitskøbmanden ved meget hyppigt ikke, hvorfor han foretager sig dette eller hint og er derfor også ganske ude af stand til at bedømme følgerne af sine dispositioner, – hans afgørelser træffes stort set på basis af det, han selv kalder „godt, gammelt købmandsskab“. Men dette begreb er jo efterhånden devalueret meget betydeligt.

☆

En forudsætning for en sund forretningsdrift er et regnskab, som er tilstrækkelig specificeret til at fortælle de ting, som købmanden har brug

¹⁾ Cand. polit., 1955–59 leder af D. S. K.'s Komandstjeneste.

Omkostninger og avancer i en købmandsforretning.

Af GUNNAR DYRBERG¹⁾

I disse år er detailhandelen inde i en voldsom udvikling. Butikshandelen, som i decennier synes at have sovet en tornerosesøvn, er vågnet op ikke ved prinsens kys, men ved den intensive konkurrences kolde pust. Nye idéer og metoder stiller detailhandlerne overfor en helt ny række problemer, som påtrængende forlanger at blive løst. Selvbetjening, visuelt salg, tempobutikker, supermarkeder, preemballering er nogle af de begreber, som i de sidste ti år er rykket ind i det danske sprog.

Den skærpede konkurrence har påtvunget den detailhandler, som ønsker at overleve med et tåleligt udkomme, en rolle, som for mange desværre er uvant – nemlig rollen som forretningsmand med dertil hørende regnskabsmæssige kundskaber. Disse linier vil især beskæftige sig med de praktiske muligheder, som den enkelte købmand har for at kontrollere sin økonomi og rentabilitet. Det er på dette punkt, at den mindre og mellemstore købmand – og dem er der trods alt flest af her hjemme – har det mest udprægede behov for en hjælpende hånd. Gennemsnitskøbmanden ved meget hyppigt ikke, hvorfor han foretager sig dette eller hint og er derfor også ganske ude af stand til at bedømme følgerne af sine dispositioner, – hans afgørelser træffes stort set på basis af det, han selv kalder „godt, gammelt købmandsskab“. Men dette begreb er jo efterhånden devalueret meget betydeligt.

☆

En forudsætning for en sund forretningsdrift er et regnskab, som er tilstrækkelig specificeret til at fortælle de ting, som købmanden har brug

¹⁾ Cand. polit., 1955–59 leder af D. S. K.'s Komandstjeneste.

for at kende, når han træffer sine afgørelser. De regnskabskrav, som loven stiller, er ingen garanti for, at regnskabet kan bruges således. Lovens krav kan tilfredsstilles ved en meget enkel bogføring, som ikke fortæller købmanden ret meget om forretningen.

Købmændene har ladet udarbejde et standardregnskab, som har fundet en relativ stor tilslutning. Det er et regnskab, som både opfylder lovens bestemmelser og som samtidig kan fortælle om udviklingen i forretningen. Det er en yderst værdifuld ting, men for at få det rette udbytte må man have noget at sammenligne tallene med. De samvirkende Købmandsforeninger har nu i ti år ladet udarbejde gennemsnitstal for omkostninger og avancer, omsætning pr. beskæftiget, omsætnings-hastighed og udestående fordringer. Disse såkaldte normtal er en målestok, som kan fortælle den enkelte købmand, hvor hans forretning *afviger* fra gennemsnittet. Normtallene kan naturligvis ikke fortælle, om der er noget galt. Men dette, at købmanden kan konstatere en afvigelse, gør, at han kan koncentrere sin opmærksomhed på dette punkt, finde baggrunden for afvigelserne og derefter handle, som han finder ønskeligt.

☆

Men det er muligt at komme endnu dybere i analysen af forretningens driftsøkonomi. Købmandsforeningerne har i samarbejde med regnskabsfirmaet Koh-I-Noor ladet foretage en række omsætningsanalyser, som har til formål at vurdere de enkelte varegrupper i lyset af deres bidrag til forretningens samlede bruttoavance. Man har ønsket at konstatere, hvilke varer der bidrager lidet, og hvilke der yder det største bidrag til den samlede bruttoavance. Eksempelvis kan nævnes, at en sådan omsætningsanalyse for 5 mellemstore provinsbutikker viste, at varer, som kun beslaglagde 6 % af den investerede lagerkapital, ydede næsten 40 % af forretningens samlede omsætning og 40 % af den samlede bruttoavance. En række andre varer lagde beslag på 36 % af lagerkapitalen og ydede herimod kun 11½ % af omsætningen og 11 % af den samlede bruttoavance.

Ved en sådan analyse kan man altså konstatere, hvilke varer der virkelig tæller noget i omsætning og avance og navnlig, hvilke varer der udgør så ringe en del af omsætningen, at det kun kan betale sig at anvende kostbar tænketid på dem, hvis de af en ganske særlig grund må anses for at være en nødvendig bestanddel af varesortimentet. Opstillingen er illustreret ved figur 1.

NOGLE TAL FRA EN 3 MÅNEDERS OMSÆTNINGSANALYSE

Gennemsnit for 5 butikker

OMSÆTNING ca. 300.000 kr. provinsbyer, butiksvare, diskbetjening	Varegruppernes procentvise andel af		
	Lager	Omsætning	Bruttoavance
Kaffe	1.3	15.5	20.1
Æg, smør, margarine o. l.	0.7	7.9	5.0
Pilsner og stærkt øl	1.8	7.8	5.0
Sodavand og øvrigt øl	1.0	3.5	3.5
Frisk frugt	0.5	4.4	5.5
Ost	0.7	1.8	2.5
Forannævnte varer ialt	(6.0)	(40.9)	(41.6)
Konserves	14.8	4.7	5.6
Vin	13.7	3.1	3.1
Spiritus	7.6	3.9	2.4
Konserves, vin og spiritus	(36.1)	(11.7)	(11.1)
Tobaksvarer	14.8	15.2	8.5
Sæbe, rengøringsartikler m. v.	11.7	7.5	10.0
Chokolade og bolcher	6.5	5.3	6.6
Saft og marmelade	3.8	1.5	1.5
Krydderier o. l.	3.6	2.2	2.9
Mel og grynvarer	3.1	3.2	3.6
Cacao, the	2.5	1.0	2.0
Kiks, vafler m. v.	2.3	1.9	2.3
Sukker	1.0	3.0	1.7
Diverse	8.6	6.5	9.2
	100	100	100

Tabellen bygger som angivet på få eksempler og må ikke betragtes som almenyldig.

Figur 1.

At gennemføre en omsætningsanalyse er en ret omfattende transaktion. Den kræver to lageropgørelser og en gennemgang af samtlige indkøbsfakturaer for perioden mellem de to lageropgørelser. Til trods for dette besvær er en sådan omsætningskontrol imidlertid af så umådelig værdi for den enkeltes forretning, at den bør gennemføres med passende mellemrum – f. eks. for 3 måneders perioder.

Omsætningsanalysen er hidtil det længste, man er nået. Men metoden giver kun bruttotallene og fortæller intet om forretningens faktiske fortjeneste på de enkelte varer. Man kan således meget vel tænke sig, at den vare, som yder et stort bidrag til bruttoavancen, også er årsag til en forholdsmæssig stor andel af omkostningerne, således at den naturlige glæde ved en „stor“ vare måske burde forvandles til sorg, hvis man vidste, at den ligefrem bragte tab for forretningen – et tab som voksede ved stigende salg. Man har altså i virkeligheden brug for at kunne gennemføre en kalkulation af de enkelte varer i forretningen.

☆

En forretnings prismønster er stærkt traditionsbundet. Visse varer arbejder med et ringe avancetillæg – andre med et stort, og det kan ikke altid fastslås, at denne forskel i avanceberegning har forbindelse med omkostningernes størrelse. Det er ikke så ligetil en sag at ændre de hævdvundne pris- og kalkulationsforestillinger.

Når jeg fremkommer med et forslag til en praktisk anvendelig kalkulationsmetode, er det derfor ikke, fordi jeg vil opfordre til, at man for hver enkelt vare konsekvent skal forlange en pris, som giver dækning for omkostninger og en rimelig nettoavance for den pågældende vare.

Men det burde være naturligt, at enhver forretningsmand ved, hvilke varer der giver ham overskud og hvilke der giver ham tab.

Skal han sælge en vare med tab af konkurrencemæssige grunde, må han også vide, *hvad* dette konkurrencevåben koster.

☆

Såfremt det kan konstateres, hvilke elementer den enkelte vares omkostninger fortrinsvis består af, har man også et fingerpeg om, hvordan man skal bære sig ad med at få en tabsvare til at give gevinst, eller i hvert fald mindre tab, – man vil kunne konstatere, hvilke faktorer der skal påvirker for at bedre den enkelte vares bidrag.

Nogle varer bærer ret høje faste omkostninger, hvorfor det altså er disse, der især skal angribes her, medens andre varer bærer høje variable omkostninger og derfor kræver en anden behandling.

☆

Der består hos mange en stærk tyrkertro på, at alle problemer kan klares ved at skære varelageret ned og dermed øge lageromsætnings-hastigheden. For nogle varers vedkommende er dette en rigtig fremgangsmåde, men for de fleste er udgiften til lagerhold ubetydelig. Når

man ikke desto mindre taler så meget om betydeligheden af en høj lageromsætnings hastighed, er det først og fremmest ud fra det synspunkt, at likviditeten er af overordentlig stor betydning for den enkelte købmand, men også fordi et mindre varelager giver bedre overblik, og fordi man ved at reducere varelageret formindsker muligheden for spild.

Har man imidlertid tilstrækkelig kapital og iøvrigt kontrol med sine varer, kan et stort lager være en salgsfremmende faktor af overordentlig betydning. Dette gælder f. eks. vin.

Men her skal gentages, hvad før er sagt: Man må vide, hvad det koster, og derefter afgøre, om resultatet er indsatsen værd.



Som det forhåbentlig klart vil fremgå af det følgende, vil man aldrig kunne opfylde den gamle ønskedrøm: Een gang for alle at finde frem til den omkostning, der er forbundet med distributionen af en bestemt vare, og derefter fastslå overfor alverden, at det f. eks. koster 10 øre at sælge et kg sukker, eller at det kun må koste 2 kr. at sælge et kg kaffe. De faktorer, der bestemmer omkostningerne for den enkelte vare, er stærkt varierende fra forretning til forretning afhængig af sortimentets sammensætning, af arbejdets tilrettelæggelse m. v.



Der har været gjort utallige forsøg på at gennemføre en enkelt-varekalkulation. Såvidt mig bekendt, er de resultater, der hidtil er fremskaffet, imidlertid ret pauvre. Det kunne måske skyldes den omstændighed, at man sædvanligvis begynder med et tidsstudie i forretningen for at konstatere, hvor stor en del af ekspeditionstiden der beslaglægges af de enkelte varer – ud fra den iøvrigt rigtige betragtning, at lønningsomkostningerne er så langt den største post på omkostningssiden.

En undersøgelse af denne karakter er meget omfattende og absolut ikke billig, og når man er nået såvidt, er man oftest ved at styrte og konkluderer lettet, at det er for indviklet og uden praktisk betydning på grund af den store bekostning. Og dette er også rigtigt. Når vi nemlig er enige om, at omkostningstillæggene varierer stærkt fra butik til butik, vil et sådant tidsstudie kun have praktisk betydning for den enkelte butik, og man kan næppe forvente eller forlange en sådan kostbar analyse gennemført og bekostet af den enkelte købmand.

Når tidligere kalkulationsforsøg næsten alle er konkluderet i, at øl er en vare med små distribueringsomkostninger i købmandsforretningen, er årsagen således bl. a. den, at øl hyppigt placeres under disken og derfor har en meget kort ekspeditionstid. Men dette er en fordel, som enhver vare ville nyde, hvis den var anbragt ved disken.

☆

Jeg har valgt at forudsætte, at den enkelte vares placering i butikken er uden betydning for kalkulationen af denne vare. Sagt populært: „Den enkelte vare kan ikke gøre for, hvor den bliver stillet“.

Det er rigtigt, at varernes uhensigtsmæssige placering er en af de almindeligste årsager til for høje lønudgifter, og en indsats på dette punkt – eventuelt efter tids- og metodestudier – må ikke forsømmes. Varernes placering på lager og i butik har imidlertid stor indflydelse på kalkulationens resultater gennem den virkning, der øves på lønudgifternes totale størrelse. Og den kalkulationsmetode, som her foreslås, berøres altså kun af ændringer i varernes placering gennem den virkning, der øves på lønudgifternes totale størrelse. I forbindelse hermed må det altså erindres, at forholdene i den enkelte forretning til stadighed undergår forandringer, hvorfor en kalkulation kun har en tidsbegrænset gyldighed.

☆

Skal man udarbejde et kalkulationssystem, som kan anvendes i praksis, må man give afkald på en eksakthed, som måske var ønsket, og tillempe sig de faktiske forhold. Man er nødt til at tage mere håndfast på tal og mængder, end man i almindelighed synes om, og man må vedtage en række forudsætninger, hvis rigtighed meget vel kan diskuteres. Og dette gælder naturligvis især det grundlæggende spørgsmål, hvorledes de enkelte omkostninger skal fordeles.

Her er valgt forskellige fordelingskoder, som til en vis grad har erfaringens baggrund, og som jeg finder rimelige. Man kunne måske finde andre måder at fordele de enkelte omkostninger på, som var mere naturlige. Imidlertid har jeg lagt vægt på, at de faktorer, som indgår i kalkulationen, alle er faktorer, som forholdsvis let kan optælles og beregnes af den enkelte købmand. Og jeg vil gerne understrege, at der således ikke er nogle af de opstillede fordelingsnøgler, som ikke forholdsvis let kan fremskaffes. – Vel at mærke, når købmanden først har fået gennemført en omkostningsanalyse som den tidligere nævnte.

Lad os se på, hvorledes de enkelte omkostningsposter foreslås fordelt:

- a) *Forretningsleje, lys og brændsel, inventarafskrivninger* fordeles i forhold til det areal, de enkelte varer beslaglægger. Og her er det nok mest praktisk at regne med hyldemetre.
- b) *Renteudgifter* kan passende fordeles efter gennemsnitslagerværdien af de enkelte varer til indkøbspris. Under renten kan man også medregne *renten af egen kapital*.
- c) *Emballageudgifterne*. Udgifterne til poser til indpakning af de enkelte varer som kaffe, sukker o. lign. kan forholdsvis let fordeles på de enkelte varegrupper.
Den *del af arbejdslønnen*, der anvendes til færdigpakning af de enkelte varer, skønnes eller måles over en periode. Det vil her efter kunne fordeles efter antallet af indpakkede enheder.
- d) Den *generelle emballage*, bæreposer, indpakningspapir o. lign., kan sammen med den *resterende løn* fordeles efter antallet af vareenheder.
- e) De *resterende omkostninger* kan man passende fordele efter kroneomsætningen af de enkelte varegrupper.

★

Man kan herefter opstille følgende formel, som viser, hvilket omkostningstillæg, der tilkommer hver enkelt vare under de givne forudsætninger:

$$\text{Omkostningstillæg} = \frac{\left(\frac{\gamma \cdot g}{G} + \frac{a \cdot a}{A} + \frac{\beta \cdot b}{B} + \frac{\varepsilon \cdot e}{E} + \frac{\omega \cdot v}{O} \right)}{i} 100$$

Forklaringen på ligningen er følgende:

- ε = Lønningsomkostninger + den generelle emballage
- a = Renteudgifter incl. egen kapital
- β = Indpakningsomkostninger incl. lønandel
- γ = Husleje, lys, varme samt afskrivninger
- ω = Diverse omkostninger
- A = del totale lagerværdi
- a = varens lagerværdi

- G = total andel hyldemetre
 g = varens hyldemetre
 B = Løsvægtsenheder total
 b = Løsvægtsenheder for den enkelte vare
 E = total antal enheder
 e = varegruppens antal enheder
 O = forretningens omsætning
 v = varegruppens omsætning
 i = indkøbsværdi for varegruppen.

★

Tabel 2 på næste side viser et praktisk forsøg på at kalkulere en konkret forretnings omkostninger efter disse retningslinier. Samtlige tal er omregnet således, at de står i forhold til 100 kr. omsætning for forretningen. Det må dog atter her understreges, at tabellen ikke tilsigter at give tal, som andre forretninger kan benytte til prisfastsættelse. Der er tale om et eksempel på metodens anvendelse og intet andet.

Det her fremførte er kun et rått udkast til en kalkulationsmetode for købmændene. Lad nu andre med lyst dertil arbejde i dybden.

★

Og tro ikke, at dette kun er en sag af teoretisk interesse. Hvad man foretager sig inden for visse butikskæder hænger meget nøje sammen med en sådan kalkulation. Varer, som er „syge“ i fortjenstmæssig henseende overlades venligst til købmændenes salg og modvirker her de „gode“ varer, hvorved købmanden bliver mindre konkurrencedygtig, mindre modstandskraftig overfor den stigende konkurrence. En ligestilling i konkurrencen forudsætter en kovending i købmandens hævdvundne kalkulationsteknik. De tider er forbi, hvor han kan tillade sig at sælge varer uden nettofortjeneste eller med tab, uden at dette har en nøje kalkuleret reklamemæssig hensigt.

Tabel 2	OMSÆTNING i ører	Varelager til indkøbspris i ører	Hylde- centimetre	Løsvægt- enheder	Antal enheder	Omkostningsfordeling i ører*)						Omkostninger i ører	Bruttoavance i ører	Omkostninger i % af indkøbsværdien	Det faktiske handelsstille- i % af indkøbsværdien
						a	b	c	d	e					
Kaffe	1500	12	0,8	6	6	2	2	60	50	28	142	288	11,8	24,0	
Tobak	1520	148	0,4	6	6	1	19		50	29	99	128	7,1	9,2	
Pilsner og Stærkt øl	780	18	4,0	3½	3½	8	2		29	15	54	75	7,7	10,6	
Sodavand o. a.	350	10	6,0	3½	3½	12	1		29	7	49	53	16,6	17,9	
Mejeriprodukter, marg. o. l.	790	7	0,2	3	3	0	1		25	15	41	75	5,7	10,5	
Sæbe, rengøringsart.	750	117	12,0	5	5	24	15		42	14	95	150	15,9	25,0	
Vin	310	137	3,5	2	2	7	18		17	6	48	47	13,2	12,8	
Spiritus	390	76	0,8	1½	1½	2	10		1	7	20	36	5,7	10,2	
Frisk frugt	440	5	1,0	3	3	2	1	30	25	8	66	83	18,5	23,2	
Chokolade og bolsjer	530	65	1,0	3	3	2	8	30	50	10	100	99	23,2	23,1	
Konserves	470	148	15,0	2½	2½	30	19		20	9	78	84	20,2	21,8	
Mel og grynvarer	320	31	20,0	2	2	41	4	20	25	6	96	55	36,3	18,9	
Sukker	300	10	2,5	3½	3½	5	1		29	6	41	25	14,9	9,1	
Krydderier o. l.	220	36	0,4	1	1	1	5	10	59	4	79	43	44,7	24,3	
Kiks, vafler o. l.	190	23	2,5	1	1	5	3	10	17	4	39	35	25,1	22,6	
Ost	180	7	0,5	1	1	1	1	10	6	3	21	38	14,8	26,7	
Cacao og the	100	25	0,4	1	1	1	3		8	2	14	30	20,0	43,0	
Saft og marmelade	150	38	1,8	2	2	4	5		17	3	29	23	22,9	18,1	
Diverse	710	87	11,0	3	3	22	12	30	61	14	139	153	25,0	27,5	
Total	10000	1000	83,8	20	67	170	130	200	560	190	1250	1500	14,7	17,6	

*) Bogstaverne refererer til de samme afsnit i teksten, side 261 og 262.

EKSEMPEL PÅ ENKELTVAREKALKULATION

Alle absolutte tal pr. 100 kr. totalomsætning.

Til slut blot dette: Det er *ikke* omkostningerne, der bestemmer dagsprisen, det er konkurrencesituationen. Men omkostningerne er afgørende for konkurrenceevnen og i det lange løb, som i dag for resten slet ikke er så langt, er det naturligvis omkostningerne, der bestemmer konkurrenceprisniveauet. Den, der ikke i tide er på vagt over for konkurrenternes forsøg på at mindske omkostningerne ved en frasortering af de dårlige varer, må simpelthen gå ud. En betragtning, som måske vil glæde mangen en teoretiker, som i sin visdom har fundet ud af, at der er for mange købmandsbutikker.

Men det er nu ikke uden videre givet, at der er for mange købmandsforretninger.

Set fra husmødrenes synspunkt er der ikke for mange. Kunderne er interesseret i prisen, og jo flere forretninger jo større konkurrence, jo lavere priser. Kunderne er interesserede i at have let adgang til forretningerne! Og jo flere forretninger, jo nærmere ligger de ved den enkeltes bopæl.

Set fra et planøkonomisk synspunkt er der selvfølgelig for mange butikker. Handelen med fødevarer bør kunne klares af een enkelt butik i hver by. Men endnu lever vi dog ikke i et planøkonomisk samfund, og vi har råd til at have mange butikker. Det er vor levestandard høj nok til. Ja, man kan sige, at det ligefrem er en del af vor høje levestandard at have mange butikker. Og når jeg siger, vi har råd til mange butikker, ligger deri også, at man er villig til at betale lidt ekstra for den service, der ligger i, at butikken befinder sig lige om hjørnet. Det kan vel ikke undre nogen, at butiksindehaverne benytter sig deraf i deres prispolitik. Det er da en helt naturlig ting, og ingen kan have noget derimod, så længe den sparsommelige husmoder kan sætte sig på sin cykle og vælge en forretning et andet sted.