

Kontrolleret vækst med fokus på dækningsbidrag

Dækningsgrad, dækningsbidrag & EBIT (Earnings Before interest and Tax = driftsresultat) er naturligvis begreber som den erfarne sælger, normalvis, er fuldstændigt hjemme i, men som alle sælgere skal forstå. Personligt har jeg mere end 30 års salgserfaring, og det slår mig altid, hvor vigtige disse begreber er, og hvilken betydning begreberne har for et firmas indtjeningsevne.

En forståelse af disse tal i din virksomhed vil ligeledes give dig en forståelse af den produktpris du, som minimum skal opnå i markedet, og hvorfor der altid skal kæmpes for den sidste krone.

Mange virksomheder kunne med fordel introducere dette slogan:

Kontrolleret vækst med fokus på dækningsbidrag

Indenfor nogle brancher er konkurrencen særdeles hård og presser priserne ned på et niveau, hvor man bytter penge 1:1 uden der reelt er tale om en værdiskabelse. Det vil jeg tydeliggøre i nedenstående eksempel, men først definerer vi lige et par begreber:

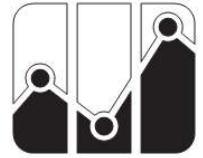
Dækningsbidrag [dkr.] = Salgspris [dkr.] – Produktpris[dkr.]

Dækningsgrad [%] = $100 \times ((\text{Salgspris [dkr.]} - \text{Produktpris [dkr.]}) / \text{Salgspris [dkr.]})$

EBIT-margin [%] = $100 \times ((\text{Total OMS [dkr.]} - \text{Total OMK [dkr.]}) / (\text{Total OMS [dkr.]})$

Total OMS = Virksomhedens totale omsætning [dkr.]

Total OMK = Virksomhedens totale omkostninger [dkr.]



Eksempel:

I dette eksempel forudsætter jeg, at virksomhedens Ebit-margin er = 20%. Dette tal varierer meget fra virksomhed, til virksomhed og fra branche til branche. Salgsafdelingen med i alt 3 sælgere (A, B & C) sælger samme produkt med varierende succes. Produktet har en kostpris på 0,8 Mill. [dkr.].

Salgspris pr. sælger: Sælger A = 1,2 Mill. [dkr.]; Sælger B = 1,0 Mill. [dkr.]; Sælger C = 0,9 Mill. [dkr.]

Sælger A:

Dækningsbidrag: 1,2 Mill. [dkr.] – 0,8 Mill. [dkr.] = 0,4 Mill. [dkr.]

Dækningsgrad [%] = ((1,2 Mill. [dkr.] – 0,8 Mill. [dkr.]) / 1,2 Mill. [dkr.]) = 33 %

Sælger A bidrager med 400.000, - [dkr.] i dækningsbidrag og virksomhedens overskud, da dækningsgraden er 13 % over overskudsgraden.

Sælger B:

Dækningsbidrag: 1,0 Mill. [dkr.] – 0,8 Mill. [dkr.] = 0,2 Mill. [dkr.]

Dækningsgrad [%] = ((1,0 Mill. [dkr.] – 0,8 Mill. [dkr.]) / 1,0 Mill. [dkr.]) = 20 %

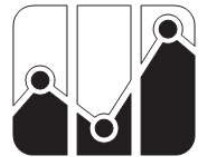
Sælger B bidrager med 200.000, - [dkr.] i dækningsbidrag, men ikke til virksomhedens overskud, da dækningsgraden og overskudsgraden er den samme. Man kan positivt sige, at sælger B bidrager til at dække faste omkostninger. Han bytter penge med sin kunde uden at tilføre overskud. Desuden skal sælger B sælge for 2,0 Mill. [dkr.] for at tilføre virksomheden samme dækningsbidrag som sælger A.

Sælger C:

Dækningsbidrag: 0,9 Mill. [dkr.] – 0,8 Mill. [dkr.] = 0,1 Mill. [dkr.]

Dækningsgrad [%] = ((0,9 Mill. [dkr.] – 0,8 Mill. [dkr.]) / 0,9 Mill. [dkr.]) = 11 %

Sælger C bidrager med 100.000, - [dkr.], men denne handel forringer virksomhedens overskud, da dækningsgraden er lavere end overskudsgraden. Man kan positivt sige, at sælger C bidrager til at dække faste omkostninger. Dog



skal sælger C sælge for 3,6 Mill. [dkr.] for at tilføre virksomheden samme dækningsbidrag som sælger A.

Sammenfatning:

Dette er selvfølgelig et stærkt forenklet eksempel, men det dækker over en vigtig problematik. Det er ekstremt dyrt at reducere salgsprisen på et produkt. Enhver reduktion i salgsprisen er en direkte reduktion af samme størrelse i dækningsbidraget.

Sælger A's handel er normalvis en fornuftig handel og ville udløse et klap på skulderen.

Man kan overveje om Sælger B's handel er besværet værd, da det kun optager kapacitet i virksomheden uden at bidrage positivt til overskuddet. Desuden indebærer alle handler en risiko for reklamationer, og det skal der også være råd til.

Handler af denne type må ikke fylde i en virksomheds samlede forretning, da de ikke bidrager til overskuddet. Der kan dog være årsager til at indgå denne slags handler: Man vil holde en konkurrent ude, man ønsker at "købe" sig ind hos en ny kunde, "købe" markedsandele, man vil have et nyt produkt på markedet osv. ***I sådanne tilfælde bør det være en ledelsesbeslutning, om sådanne handler kan accepteres.***

Sælger C har tydeligvis ikke forstået sammenhængen mellem prissætning og fornuftig forretningsførelse. Buksevand kunne eventuelt være en mulighed og uddannelse en anden. Skulle måske læse og forstå denne artikel til en start.

"Nogle gange er de bedste handler dem, man siger nej til."

Hvis man vil gøre det let at drive og vækste en virksomhed, så skal virksomhedens salgsorganisation opdrages og uddannes til følgende:

"Kontrolleret vækst med fokus på dækningsbidrag"