

Stichting Work-Study en de Work-Factor Raad willen een platform bieden aan Work-Factor gebruikers, arbeidsanalisten, cost engineers en industrial engineers om problemen, oplossingen, ideeën en tips te bespreken. Daartoe zullen we regelmatig een WS Tip sturen aan “WF-leden” en geïnteresseerden. Mocht dit bericht niet op het juiste adres aankomen stuur het dan door naar geïnteresseerden en laat ons dat weten, svp.

Het onderwerp van vorige WS Tips staat op de WF Website onder: WF en Management/Praktisch - Algemeen/WS Tips.

KOSTPRIJSSYSTEMEN EN KOSTENVERBIJZONDERING

Deel 7

HET BUDGETTEREN

Een budget kunnen we definiëren als een systematische voorstelling in cijfers van een verzameling uitgewerkte plannen van alle afzonderlijk geleide activiteiten van het bedrijf. Men kan verschillende soorten budgetten onderscheiden, tezamen vormen zij het budgetsysteem.

Het budgetsysteem

Het budgetsysteem bestaat uit een aantal deelsystemen. We kunnen een onderscheid maken tussen:

- **Activiteitsbudgetten:** In deze budgetten coördineert men de onderling afhankelijke bedrijfsactiviteiten.
- **Opbrengstenbudgetten:** Deze budgetten verkrijgt men door aan de verkoopactiviteitenbudgetten de gebudgetteerde verkoopprijzen te koppelen.
- **Kostenbudgetten (Afdelingsbudgetten):** In de kostenbudgetten stelt men de hoogte van de kosten vast, die noodzakelijk zijn voor het realiseren van de verkoop-, productie-, ontwikkel- en inkoopactiviteiten. In de kostenbudgetten zijn de kosten van vermogensbeslag niet opgenomen.
- **Kapitaal- en vermogensbestanddelenbudgetten:** In deze budgetten stelt men de kosten van het kapitaalgebruik en vermogensbeslag vast, die gepaard gaan met het uitvoeren van verkoop-, productie- en inkoopactiviteiten.
- **Liquiditeitsbudgetten:** In deze budgetten geeft men aan welke gevolgen het hanteren van de voorgaande budgetten heeft voor de kasstromen in de onderneming.

BUDGETTEN

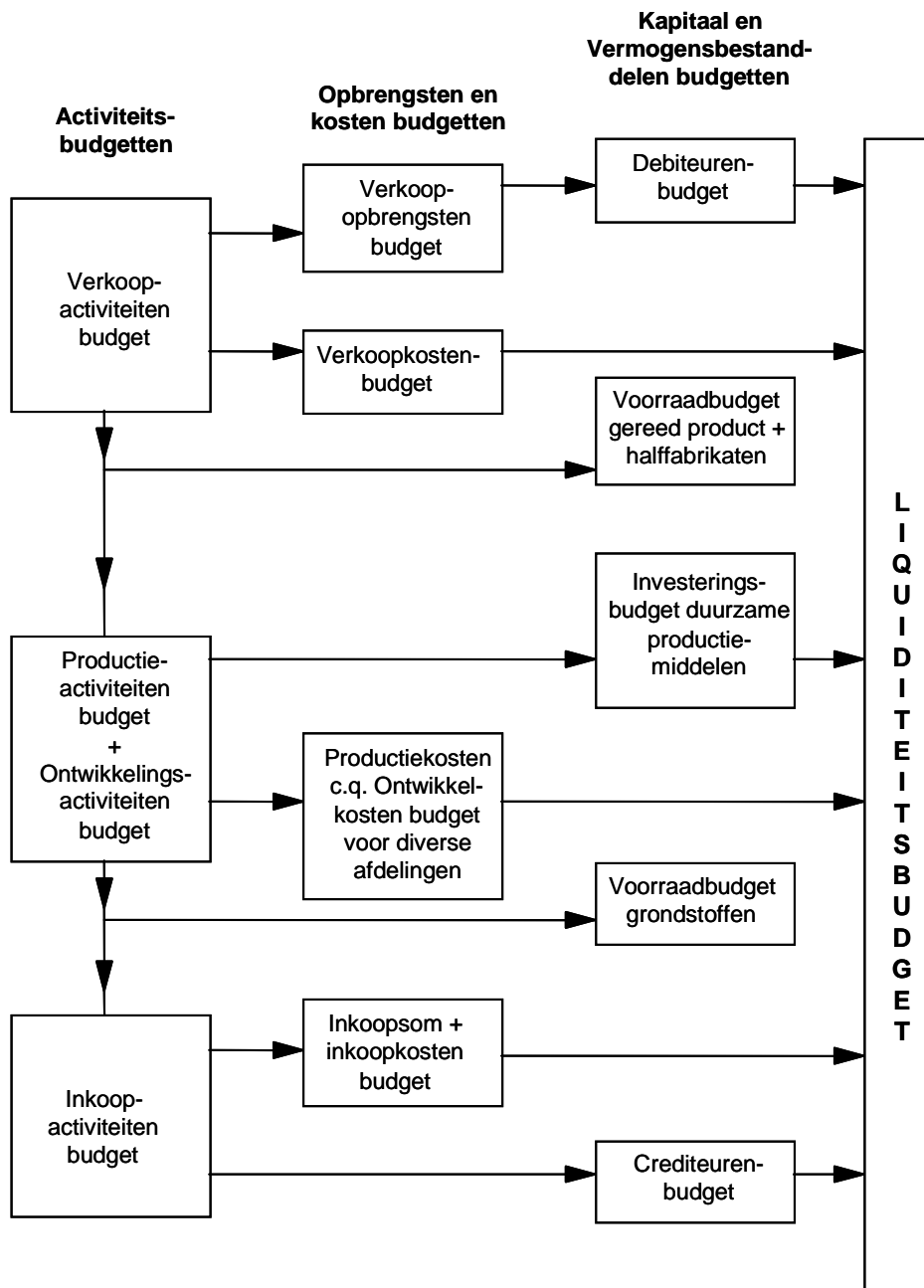
In het volgende schema wordt de samenhang tussen de verschillende deelsystemen weergegeven.

1. De activiteitsbudgetten

De operationele plannen, welke zijn opgezet voor de verschillende bedrijfsfuncties, vormen het uitgangspunt voor het opstellen van de activiteitsbudgetten. Het doel van de activiteitsbudgetten is het coördineren van onderling afhankelijke bedrijfsactiviteiten, zoals verkoop, productie, inkoop, enz. De activiteitsbudgetten worden uitgedrukt in fysieke grootheden.

2. De opbrengstbudgetten

De opbrengstbudgetten komen uiteraard alleen voor bij de verkoopafdelingen. Men verkrijgt deze budgetten door toevoeging van prijzen aan de verkoopactiviteitenbudgetten. (NB. Zendingen en interne verkopen zijn **ook** opbrengsten!) De verkoopprijs is slechts een van de bestanddelen van de marketingmix, waar de onderneming de beschikking over heeft. Men zal moeten streven naar die combinatie van instrumenten welke het meest winstgevend beloofd te zijn, rekening houdend met het continuïteitsstreven op lange termijn.



Schema: Het budgetsysteem: samenhang van de deelsystemen.

2. De opbrengstbudgetten

De opbrengstbudgetten komen uiteraard alleen voor bij de verkoopafdelingen. Men verkrijgt deze budgetten door toevoeging van prijzen aan de verkoopactiviteitenbudgetten. (NB. Zendingen en interne verkopen zijn **ook** opbrengsten!) De verkoopprijs is slechts een van de bestanddelen van de marketingmix, waar de onderneming de beschikking over heeft. Men zal moeten streven naar die combinatie van instrumenten welke het meest winstgevend beloofd te zijn, rekening houdend met het continuïteitsstreven op lange termijn.

3. De kostenbudgetten

Elke afdeling heeft zijn eigen kostenbudget. Het kostenbudget komt tot stand als resultante van de beslissingen t.a.v. de inzet van de productiefactoren enerzijds, en de prijzen van de betreffende productiefactoren anderzijds.

Voor de inzet van de verschillende productiemiddelen, binnen de productieafdelingen, moeten **taak-**

stellingen worden vastgesteld, afhankelijk van de mogelijke activiteitsniveaus in de budgetperiode. Met behulp van deze taakstellingen wordt een budget opgesteld, wat dus is afgestemd op het kosten-niveau dat behoort bij een bepaald activiteitsniveau en uiteraard een bepaald capaciteitsniveau.

4. De kapitaal- en vermogensbestanddelen budgetten

Om verkoop-, productie-, ontwikkelings- en inkoopactiviteiten te kunnen verrichten moet men de beschikking hebben over vermogen. Het beschikken over vermogen brengt kosten met zich mee. Deze kosten worden per periode begroot en in budgetten vastgelegd.

Men kan hierbij onderscheiden:

De voorraadbudgetten

Bij voorraadbudgetten kan men een indeling maken in:

- budgetten voor gereed product;
- budgetten voor onderhanden werk;
- budgetten voor grondstoffen.

De kosten voor het aanhouden van voorraden bestaan voornamelijk uit rentekosten over het in de voorraad geïnvesteerde vermogen, opslagkosten en kosten in verband met risico van veroudering, breuk, bederf, enz.

Het debiteurenbudget

Het debiteurenbudget is een afgeleide van het verkoopopbrengstenbudget. Het is de taak van de debiteurenadministrateur om ervoor te zorgen dat de verkoopopbrengsten binnen de afgesproken betalingstermijnen tot ontvangsten leiden. De kosten van het aanhouden van debiteuren bestaan uit kosten van gedeferde renteontvangsten en de kosten van het risico, te weten: niet betaling.

Het crediteurenbudget

De crediteurenadministratie moet ervoor zorgen dat de uitvoering van de betalingen zodanig geregeld wordt, dat het bedrijfsbelang het beste gediend wordt.

Dit betekent: niet te snel betalen, want betaling voor het verstrijken van de krediettermijn legt extra beslag op vermogen.

Maar ook: niet te laat betalen vanwege de risico's die dit met zich meebrengt, variërend van het moeten betalen van boetes tot het niet geleverd krijgen (op tijd) van de bestelde goederen.

Het investeringsbudget

Het doen van investeringen legt doorgaans beslag op een aanzienlijke hoeveelheid geldmiddelen. Het niet halen van de beoogde doelen met de investeringen leidt dan ook in veel gevallen tot aanzienlijke verliezen. Vandaar dat een besluit tot investering moet worden voorafgegaan door een gedegen bedrijfseconomische analyse. Na het nemen van de diverse investeringsbeslissingen voor het komende jaar, worden de uitgaven ten behoeve van deze investeringen door de onderneming vastgelegd. Met het aanvaarden van het investeringsbudget neemt de budgethouder de verantwoordelijkheid op zich om de betreffende investeringen uit te voeren, tegen de daarvoor beschikbaar gestelde bedragen.

5. De liquiditeitsbudgetten

Uit het liquiditeitsbudget kan men aflezen wat de verwachte hoeveelheid liquide middelen in de komende periode zal zijn. Dit tengevolge van het gedrag van de primaire geldstromen, welke rechtstreeks voortvloeien uit de ondernemingsactiviteiten (**ontvangsten** voor geleverde goederen en diensten, **uitgaven** voor productiemiddelen, enz.).

De secundaire geldstromen, welke nodig zijn om de primaire geldstromen te financieren, kan men hieraan aanpassen, in die zin dat:

- bij een tekort aan liquide middelen additioneel geld wordt aangetrokken (aangaan van leningen, aandelenuitgifte, enz.).
- een teveel aan liquide middelen zal worden belegd, bijv. in obligaties, aandelen, bankdeposito's, enz.

Het liquiditeitsbudget is een afgeleide van de voorgaande budgetten en is daardoor uiteraard het meest storingsgevoelig. De liquiditeitsbudgetten zal men dan ook periodiek moeten bijstellen.

HET KOSTENBUDGET

De kostenbudgetten voor de verschillende afdelingen vormen de basis van de kostprijsberekening. De kosten moeten op een taakstellende basis worden opgenomen in het budget. **Taakstellend** in die zin, dat de kosten **onvermijdbaar** zijn, behorende bij een gegeven organisatie(capaciteit) en **noodzakelijk** zijn voor de uitvoering van de verwachte activiteiten zoals die zijn vastgelegd in de planning voor de komende periode.

Er moet gewaakt worden voor te ruime en te scherpe taakstellingen. De taakstellingen mogen niet te scherp zijn, want onrealistische taakstellingen, welke niet haalbaar zijn binnen de scope van het komende budgetjaar, werken demotiverend. Aan de andere kant moeten de taakstellingen, willen zij motiverend zijn, wel zodanig scherp zijn, dat er een risico bestaat dat ze niet gehaald worden. Het "halen" van een budget moet men als een uitdaging zien.

Primaire kosten

In het hier besproken budgetsysteem worden de kosten van elke organisatorische eenheid uitgedrukt in primaire kosten. De primaire kosten zijn de kosten die in de te budgetteren organisatorische eenheid voor de eerste keer als kosten worden geregistreerd (= binnen de afdeling voor het eerst in het grootboek worden vastgelegd).

De primaire kosten moet men onderscheiden van de interne verrekeningen. Interne verrekeningen zijn die kosten in een budget, welke gemaakt worden op de ene afdeling en toegerekend worden naar een andere afdeling. De toegerekende afdeling heeft dan een **aandeel** in de kosten van de verrekening. Voor het behoud van de doorzichtigheid van het budgetsysteem en het goed laten aansluiten van taken en bevoegdheden, is het van het grootste belang de onderlinge verrekeningen zoveel mogelijk te beperken. Dus alleen verrekenen van kosten als dit werkelijk het inzicht vergroot en aansluit bij de gewenste verantwoordelijkheidsverdeling. Op een afdelingsbudget, wat voor het overgrote deel is opgebouwd uit primaire kosten, kan een afdelingschef (= budgethouder) dan ook werkelijk invloed uitoefenen en verantwoordelijk worden gesteld.

Voor reacties naar

G. de Vrij

Secr.: Stichting Work-Study / WORK-FACTOR Raad / WFGD

Tel: +31.40.2046048

E-mail: work-study@onsmail.nl of info@work-factor.nl

Website: www.work-factor.nl

