

De Work-Factor Raad wil 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 en kan daar worden ingezien en gedownload.

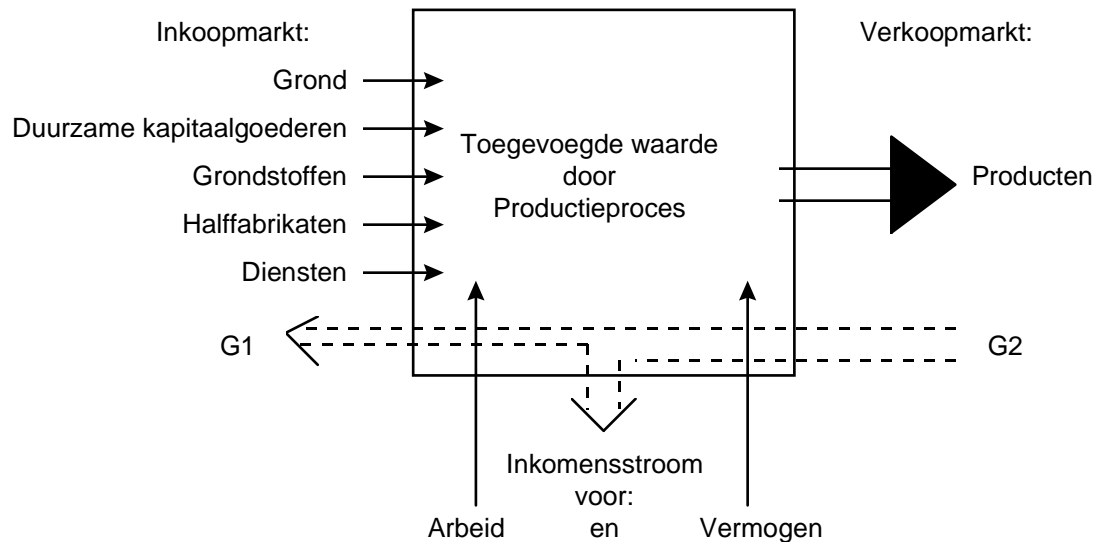
BESLISSINGSKALKULATIE, Deel 1

Doel van de onderneming

Het doel van een onderneming is om door het proces van productie voor de markt een inkomen te verwerven voor alle deelnemers aan dit proces. Economisch wordt onder produceren verstaan het zodanig (doen) combineren van (duurzame) productiemiddelen, dat daardoor een product of dienst ontstaat, dat of die, een hogere waarde heeft dan de waarde van de daarvoor verbruikte productiemiddelen.

Voor dit productieproces heeft de onderneming productiemiddelen nodig die zij verwerft op de inkoopmarkt voor de betreffende productiemiddelen. Deze middelen ontlenen hun waarde aan het feit, dat zij - zoals de economie dat uitdrukt - schaars zijn en alternatief aanwendbaar. De waarde van deze middelen wordt uitgedrukt in geld, zodat de verwerving van de productiemiddelen geld kost. De productie wordt door de onderneming afgezet op een verkoopmarkt, uiteraard eveneens tegen een geldelijke vergoeding voor de waarde van het geproduceerde goed. Het verschil tussen de ontvangsten bij verkoop en de uitgaven bij inkoop vormt nu het inkomen van en voor alle deelnemers aan het productieproces.

Schematisch kan het proces als volgt worden voorgesteld:



- G1 = geld voor inkopen/huur
- G2 = geld uit verkopen/verhuur
- $G2 - G1$ = inkomensstroom

Het proces kan worden voorgesteld door een Black Box waarin de inkomende stromen worden getransformeerd in producten en/of diensten die de Black Box weer verlaten.

Vaak verloopt er geruime tijd tussen uitgaven en ontvangsten, denk hierbij bijvoorbeeld aan de uitgaven voor ontwikkeling en voor gebouwen. Hierdoor heeft de onderneming een hoeveelheid geld of vermogen nodig om de tijd die verloopt tussen de uitgaven en de ontvangsten te overbruggen. Dus

behalve de factor arbeid nemen ook de verschaffers van het vermogen deel aan het productieproces en hebben als zodanig recht op een inkomen uit dit proces.

Uit het bovenstaande valt op te merken, dat de inkomensstroom in eerste instantie wordt bepaald door de verkoopmarkt, n.l. door de waarde die de verkoopmarkt aan onze producten hecht. De verkoopmarkt bepaalt uiteindelijk de afname van onze producten qua hoeveelheid en prijs.

In tweede instantie wordt de inkomensstroom bepaald door de uitgaven voor de te verbruiken middelen, alsmede door de tijd die verloopt tussen uitgaven voor en ontvangsten uit de productie. Het is de taak van het management te zorgen, dat de inkomensstroom wordt gecontinueerd en zo mogelijk vergroot.

Om dat te bereiken, dienen regelmatig beslissingen genomen te worden. Om enkele voorbeelden te noemen: Wat zal men verkopen, hoe zal men het produceren, met welke middelen, zal men de producten kopen of zelf ontwikkelen en maken?

Het spreekt voor zich, dat alvorens een besluit wordt genomen men zal willen vaststellen wat de meest waarschijnlijke gevolgen hiervan op de toekomstige geldstromen zullen zijn. Dit geldt te meer in die situaties, waarin grote toekomstige belangen op het spel staan. Alvorens hierover een besluit genomen wordt, zal een zorgvuldige voorbereiding moeten plaatsvinden.

Doel van beslissingscalculaties

Op dit zojuist aangegeven terrein van de beslissingsvoorbereiding nu speelt de beslissingscalculatie een duidelijke rol. Dankzij dit instrument kan met een zekere mate van waarschijnlijkheid worden bepaald, welke de te verwachten verandering in de inkomensstroom zal zijn tengevolge van een bepaalde te nemen beslissing.

De voor u liggende en komende WS Tips beogen een tweeledig doel:

In de eerste plaats wil het inzicht verschaffen in de wijze waarop beslissingscalculaties de verandering in de inkomensstroom berekenen en op welke concepties deze rekentechniek berust.

In de tweede plaats wil het wegeven aangeven waarlangs het mogelijk is te komen tot de keuze van die activiteit, die binnen gegeven doelstellingen een zo groot mogelijke bijdrage aan de inkomensstroom zal leveren.

De beslissingscalculatie is geen op zichzelf staand gegeven. Wil men er het volle profijt van hebben, dan dient deze te worden ingebed in het bredere terrein van het proces, dat aan iedere rationele beslissing vooraf gaat, namelijk het besluitvormingsproces.

Besluitvormingsproces

Dit *besluitvormingsproces*, waaraan meestal door een aantal personen wordt deelgenomen, duurt veelal een geruime tijd. De beslissing die eruit voortvloeit, beïnvloedt vaak andere activiteiten, die op het eerste gezicht geen enkele relatie met de beslissing vertonen. Om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen, is het zinvol een zevental fasen in het proces te onderscheiden. Deze fasen die in de praktijk elkaar dikwijls overlappen en elkaar wederzijds beïnvloeden, kunnen in het kort als volgt worden weergegeven:

1. Het definiëren van het probleem.

Een goede formulering van het probleem is een absolute voorwaarde om tot een goede beslissing te komen.

2. Het zoeken en formuleren van alternatieve oplossingen.

Hoe meer mogelijke oplossingen in de beschouwing worden betrokken, hoe beter uiteindelijk de beslissing kan zijn.

3. Het formuleren van beslissingscriteria.

Tot de criteria waarmee de alternatieven binnen het bedrijf geëvalueerd worden, dient in ieder geval de inkomensstroom te behoren, daar dit het economische criterium is.

4. Het toetsen van de alternatieven aan de criteria.

5. Het vergelijken.

Het onderling vergelijken van de alternatieven om op grond daarvan tot de keuze van het beste alternatief te komen.

6. De uitvoering.

Het zorg dragen voor de uitvoering van het besluit.

7. De controle.

Het controleren van de uitvoering door middel van nacalculatie en het bijsturen van de beslissing indien de gebeurtenissen zich anders ontwikkelen dan werd verwacht. Voor dit laatste geval dient de herberekening in het kader van een nieuw besluitvormingsproces.

De taak van de beslissingscalculator kan in dit verband als volgt worden omschreven: het meewerken aan het formuleren van de probleemstelling en het zoeken van alternatieven, alsmede het toetsen van de alternatieven aan vooraf geformuleerde criteria, o.a. bedrijfseconomische. Dit toetsen aan bedrijfseconomische criteria betekent, dat men moet proberen alle voorzienbare gevolgen van een beslissing te kwantificeren en in geld uit te drukken.

Beslissen houdt in: een keuze maken uit alternatieve oplossingen. Voordat men kan beslissen en rekenen ten behoeve van deze beslissingen, moet men beginnen met het onderkennen van een aantal alternatieven en van elk van deze alternatieven moet men nagaan wat de respectievelijke consequenties voor de geldstroom zijn. Het zoeken naar alternatieven geschiedt in overleg met alle betrokkenen. Hoe meer alternatieven bekend zijn, des te groter is de kans dat men juiste beslissingen neemt.

Men bedenke echter goed dat het calculeren op zichzelf geen nieuwe alternatieven toevoegt.

Het bij de calculatie behorende economische beslissingscriterium is slechts één der criteria waarop het alternatief beoordeeld wordt. Hier geldt namelijk als maatstaf uitsluitend de bedrijfseconomische en de financiële informatie. Daarnaast spelen ook o.a. sociale, technische en milieufactoren een rol. Het is de taak van de ondernemer van ieder alternatief *alle* factoren tegen elkaar af te wegen, waarna een beslissing genomen kan worden.

Voor reacties naar

G. de Vrij

Secr.: WORK-FACTOR Raad

Tel: +31.40.2046048

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

Website: www.work-factor.nl

