

Iedere activiteit vraagt zijn prijs

InnoCost-Centre
Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49
8014 ES Zwolle
Tel: 038 460 27 82 /
062 909 31 62

Email: info@vanderheem.nl

Site: www.vanderheem.nl

1. Iedere activiteit vraagt zijn prijs

1a. Met welke activiteiten wordt het geld verdiend?

In deze brochure leggen we de vraag op tafel of de informatie die u heeft over uw de winstgevendheid van uw bedrijfsactiviteiten, producten of diensten voor u voldoende is.

Waarom deze vraag? U beschikt toch over de meest relevante bedrijfsinformatie zoals omzet, marge en nettowinst per maand? En over orderportefeuilles, verwachtingen, doelstellingen en budgetten?

Ongetwijfeld beschikt u over al deze belangrijke gegevens. Ze bevatten cruciale informatie over het reilen en zeilen van de onderneming of de organisatie. Maar mogen wij u hier drie aanvullende vragen stellen?

1. Als u één van uw bedrijfsactiviteiten onder de kostprijs wilt of misschien wel moet leveren, hoever kunt u dan met de prijs dalen terwijl dit nog verantwoord is?
2. Als u extra inspanningen moet leveren om de afzet van een product of dienst op niveau te houden, bent u dan in staat te zien wat dit voor gevolgen heeft voor de winstgevendheid van dat product of die dienst?
3. Heeft u nauwgezet zowel de nettowinst als de rentabiliteit van ieder van uw producten of diensten bepaald?

De antwoorden op deze drie vragen kunnen eveneens cruciale informatie bevatten, maar daarvoor is wel voldoende deskundigheid vereist. We willen u twee overzichten tonen waaruit blijkt hoe belangrijk de juiste kennis en kunde is. Deze twee overzichten staan in de kaders 1 en 2.

InnoCost-Centre
Van der Heem Hemmen

Ludekenskamp 49
8014 ES Zwolle

Tel: 038 460 27 82 /
062 909 31 62

Email: info@vanderheem.nl

Site: www.vanderheem.nl

Kader 1: De traditionele opbouw van uurkosten

Activiteit: **Organiseren van tentoonstellingen**

	Toegekende kosten	
Loonkosten directe medewerkers:	20.960	23,7%
Toebedeelde indirecte kosten:	67.340	76,3%
Te verrekenen totale kosten	88.300	100,0%
Bezetting	1.120 uur	
Uurkosten	78,84	

In kader 1 ziet u de traditionele werkwijze voor het bepalen van de uurkosten voor een bedrijfsactiviteit. De werkwijze kent u waarschijnlijk. De loonkosten per uur van directe medewerkers worden vermeerderd met een bedrag voor het dekken van de indirecte bedrijfskosten.

De uurkosten in het overzicht in kader 1 bestaan voor 76,3% uit deze indirecte kosten. De vraag rijst onmiddellijk of dit nogal hoge percentage wel juist kan zijn. Deze vraag werd aan ons gesteld en we hebben het nauwgezet uitgezocht. Het resultaat van de analyse ziet u in kader 2.

Het overzicht in kader 2 komt voort uit een zo getrouw mogelijke vertaling van het volledige bedrijfsproces in geldbedragen. De methodiek van de **Interne toelevering** is ervoor gebruikt.

Opvallend is dat onderaan in de kaders 1 en 2 bedragen per uur staan vermeld die aanzienlijk in hoogte verschillen. De non-profit organisatie die deze activiteit 'Organiseren van tentoonstellingen' uitvoert, rekende de afnemers €80 per uur door. Om kostendekkend te draaien had €88 in rekening moeten worden gebracht! Zonder het te beseffen maakte men op deze uren 10% verlies. Welke andere activiteiten hebben dit verlies gecompenseerd?

1b. Iedere activiteit vraagt zijn prijs

Wij vroegen een ervaren directeur zijn mening over de bruikbaarheid van het schema in kader 2. Zijn reactie was: "Maar dit moet toch iedereen weten die verantwoordelijkheid draagt voor een bedrijfsvoering."

Door de koppeling zichtbaar te maken tussen de boeknummers in de administratie en de opbouw van de prijs per uur is namelijk helder waarom een bepaalde prijs per uur voor

een activiteit moet worden gevraagd. Deze koppeling is in de bedrijfsvoering aanwezig en de methodiek van de **Interne toelevering** (zie hoofdstuk 3) is vereist om hem zichtbaar te maken.

Het is niet gebruikelijk dat informatie over een tarief weergegeven wordt zoals in het kader 2. Terwijl de behoefte eraan duidelijk is. Het overzicht in kader 1 levert informatie die niet voldoende nauwgezet is opgesteld.

Kader 2: Bepalen van de prijs per activiteit

Activiteit: **Organiseren van tentoonstellingen**

	Toegekende kosten	
Personeel		
Uitvoerende medewerkers	20.960	21,3%
Ondersteunende medewerk.	2.205	2,2%
Kaderleden	16.315	16,5%
Directie	3.518	3,6%
Secretariaat	2.789	2,8%
Totaal personeel	45.787	46,4%
Bedrijfskosten		
Vorbereidingskosten	1.000	1,0%
Tentoonstellingskosten	2.500	2,5%
Tentoonstelling algemeen	3.039	3,1%
Collectie algemeen	2.300	2,3%
Publiciteit en werving	4.595	4,7%
Huur	2.596	2,6%
Overige huisvesting	1.459	1,5%
Bureau en administratie	4.609	4,7%
Automatisering	260	0,3%
Overige bedrijfskosten	1.625	1,6%
Overige personeelskosten	9.242	9,4%
Afschrijvingen	16.611	16,8%
Rentebedragen	4.005	4,1%
Totaal bedrijfskosten	52.831	53,6%
Te verrekenen totale prijs	98.617	100,0%
Bezetting	1.120	uur
Prijs per uur	88,05	

(In dit overzicht zijn personeelsleden gegroepeerd, boeknummers voor kosten samengevoegd en bedragen overgenomen uit een modelberekening.)

2. De totale bedrijfsvoering vraagt zijn prijs

2a. Rentabiliteit

We hebben het aan de aan de Rockefellers, Duponts, Fords en hun vrienden te danken. Zij hebben in het begin van de twintigste eeuw vastgesteld wanneer in hun ogen een onderneming naar behoren functioneert. Dit hebben ze grondig gedaan. Zo grondig dat hun gedachtegang waarheid is geworden.

Deze waarheid houdt in de eerste plaats in dat geïnvesteerd kapitaal een voldoende vergoeding voor de geldschieters moet opbrengen (het bedrijfsresultaat). Deze opbrengst in verhouding tot het geïnvesteerde kapitaal wordt rentabiliteit genoemd. Of directies en managers het ermee eens zijn of niet, het merendeel van de ondernemingen wordt uiteindelijk afgerekend op de behaalde rentabiliteit.

Het overzicht in kader 3 gaat over een onderneming die over de totale bedrijfsvoering een rentabiliteit van 5,7% heeft gerealiseerd. Dit bedrag kunt u vergelijken met de rente die een bank u betaalt als u geld op een rekening heeft staan. Het is een standaard gegeven dat u in principe in ieder jaarverslag tegenkomt.

Maar de cijfers die eronder staan komt u zelden of nooit tegen in een jaarverslag. Deze 18 simpele getallen vertellen u hoe de rentabiliteit van 5,7% is ontstaan vanuit de prestaties van de verschillende producten en diensten. Lijkt het u reëel om na te gaan waarom product/dienst 2 zo'n hoge investering vraagt voor een relatief beperkt bedrijfsresultaat? Op de volgende pagina ziet u de analyse.

Kader 3: Rentabiliteit voor producten en diensten

	Kapitaalsbeslag	Bedrijfsresultaat	Rentabiliteit
Totale organisatie:	5.576.200	315.700	5,7%
Product/dienst 1:	731.850	78.550	10,7%
Product/dienst 2:	2.175.530	102.100	4,7%
Product/dienst 3:	183.400	15.400	8,4%
Product/dienst 4:	1.258.600	49.120	3,9%
Product/dienst 5:	748.550	53.730	7,2%
Product/dienst 6:	478.270	16.800	3,5%

(In dit overzicht zijn producten en diensten gegroepeerd en zijn bedragen, op het percentage van 5,7% na, gefingeerd.)

2b. Rentabiliteit per product of dienst

De twee op deze pagina aanwezige overzichten geven samen cijfermatig het best mogelijke oordeel over het presteren van een product of dienst.

Ieder product of iedere dienst, genoemd in het Kader 3 op bladzijde 4, wordt onderbouwd met deze twee overzichten.

(De cijfers op deze pagina zijn fictief.)

In de overzichten ziet u voor één product(groep) of dienst de inkomsten, de uitgesplitste kosten, de brutowinst, de nettowinst, het rendement, de uitgesplitste investeringen en de rentabiliteit staan.

Als de hier genoemde cijfers een reële bedrijfssituatie zouden vertegenwoordigen, dan had de conclusie moeten zijn dat de nettowinst ongeveer twee maal zo hoog had moeten zijn en de rentabiliteit 2 – 3 maal zo hoog.

Deze informatie is van levensbelang voor uw bedrijf, zeker in crisistijd! Hiermee kunt u bepalen hoever u eventueel met uw prijs kunt zakken of wat bijvoorbeeld extra verkoopinspanningen voor invloed hebben op de totale kostenpost of de rentabiliteit.

Kader 4: Resultaat en rendement voor:

Product/dienst 2

Inkomsten	5.023.000	100,0%
Inkoopwaarde	3.820.600	76,1%
Bruto winst	1.202.400	23,9%
Personeel		
Directie	18.400	0,4%
Controller	8.400	0,2%
Verkoopleider	30.700	0,6%
Hoofd magazijn expeditie	8.600	0,2%
Magazijn en montage	18.500	0,4%
Expeditie	23.000	0,5%
Enz.	-----	-----
Totaal personeel	613.200	12,2%
Bedrijfskosten		
Opleidingskosten	900	0,0%
Personeelswerving	5.000	0,1%
Huisvestingskosten	110.800	2,2%
Gereedschap	23.300	0,5%
Kantoorbenodigdheden	16.900	0,3%
Computerkosten	15.500	0,3%
Verzekeringen	13.100	0,3%
Abonnementen Contr.	4.200	0,1%
Porti	5.200	0,1%
Enz.	-----	-----
Afschrijvingen	165.000	3,3%
Rente	9.100	0,2%
Totaal bedrijfskosten	496.100	9,9%
Totaal kosten	4.930.000	98,1%
Nettowinst / rendement	93.000	1,9%

Kader 5: Rentabiliteit voor **product/dienst 2**

	Investerings direct toebe- deeld	Investerings later toebe- deeld	Investerings totaal
Gebouw	17.910	122.600	140.510
Kantoorinventaris		1.050	1.050
Werkplaatsinventaris		60	60
Magazijninventaris		570	570
Hardware software		6.960	6.960
Kantine inventaris		60	60
Magazijnvoorraad	1.987.940		1.987.940
Auto's		38.380	38.380
Totaal investeringen	2.005.850	169.680	2.175.530
Bedrijfsresultaat	102.100	(nettowinst + rente)	
Rentabiliteit	4,7%		

3. Het rekenmodel 'InnoCost'

3a. Hét doelmatige instrument

Eenieder die enigszins op de hoogte is met het maken van kostenverdeelstaten zal inzien dat InnoCost een hoogwaardig instrument moet zijn.

En dat is het ook!

Het is in staat omvangrijke en complexe bedrijfsprocessen via de methodiek van **Interne toelevering** in geldbedragen te vertalen. Ongeacht het aantal productgroepen, bedrijfsactiviteiten en activa.

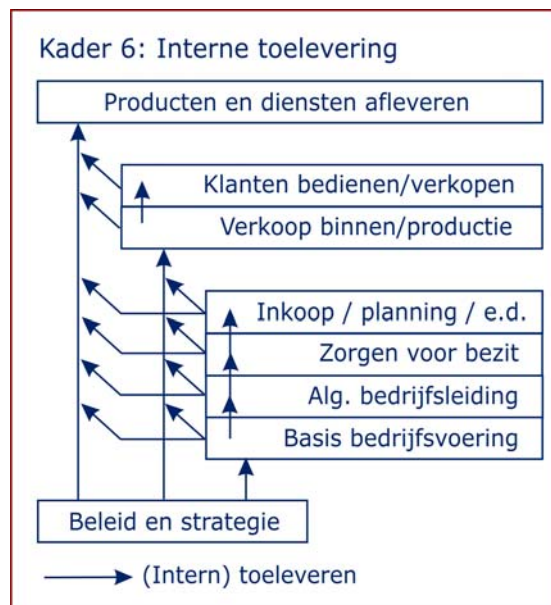
Om u een idee te geven hoe **InnoCost** werkt: In kader 6 ziet u het processchema voor de **Interne toelevering** van een grote machinefabriek met een eigen ontwerpafdeling. Ieder blok bestaat uit één of meer bedrijfsactiviteiten. Het overzicht kent een hiërarchie; een activiteit in een bepaald blok levert alleen toe aan activiteiten in hogere blokken. De activiteiten in de hogere blokken vergoeden

de prijs voor de interne toelevering. Het hoogste blok is het afleveren van producten en diensten. De activiteiten in dit blok vergoeden uiteindelijk alle prijzen voor alle bedrijfsactiviteiten.

Hoeveel tijd zou een geroutineerde controller nodig hebben om het processchema in een spreadsheet om te zetten, terwijl aan de volgende de twee belangrijke randvoorwaarden moet worden voldaan?

1. De vertaling van het bedrijfsproces in geldbedragen moet nauwgezet gebeuren;
2. De benamingen van functies, kosten en activa moeten zowel in de boekhouding als in de gegenereerde overzichten voorkomen.

Het kostte ook ons veel tijd. Wij investeerden in het rekenmodel **InnoCost** meer dan twee mensjaar!



3b. Tot slot

Als u de onderneming of organisatie als een eenheid beschouwt, dan zijn de jaarstukken toereikend om te weten welke prijs in het totaal moet worden gevraagd.

Is gedetailleerdere informatie gewenst, dan zijn er verschillende mogelijkheden:

- De meest simpele oplossing is dat u tevreden bent als u de marge van de producten en diensten kent. Dit noemen wij de methodiek van de 'kop in het zand steken'.
- Voor eenvoudige bedrijfsprocessen is het goed mogelijk met beperkte hulpmiddelen te bepalen welke prijs voor ieder product, dienst of bedrijfsactiviteit moet worden gevraagd.

- Is een onderneming (of organisatie) echter groter of complex, dan is de methodiek van **Interne toelevering** de uitkomst.

Is het gewenst voor uw onderneming om via **interne toelevering** resultaten te bepalen?

Graag brengen we hierover kosteloos advies aan u uit.

Voor ons is het in de eerste plaats van belang dat u over doelmatige informatie beschikt waarmee u uw bedrijfsvoering kunt optimaliseren. Wij raden u alleen **InnoCost** aan als de toegevoegde waarde voor u ook werkelijk vast staat.

InnoCost - Centre

Het **InnoCost-Centre** van Van der Heem Hemmen ondersteunt ondernemingen en organisaties door zichtbaar te maken welke prijs voor bedrijfsactiviteiten moet worden gevraagd. Hiertoe is een geavanceerd instrument ontwikkeld: **InnoCost**.

InnoCost kent drie gescheiden modules, een invoermodule, een uitvoermodule en een rekenmodule:

- De invoer- en uitvoermodule bevatten bedrijfsgegevens en worden het eigendom van de betreffende onderneming of organisatie. Vertrouwelijke gegevens zijn nadat de overzichten zijn opgesteld alleen bij de opdrachtgever aanwezig.
- In een invoermodule wordt alle input geregistreerd. Dat gebeurt in gezamenlijk overleg tussen opdrachtgever en Van der Heem Hemmen. Berekeningen worden bij Van der Heem Hemmen uitgevoerd.
- Na het verwerken van gegevens wordt de uitvoermodule gegenereerd. De inhoud van de geleverde informatie wordt vervolgens met de opdrachtgever besproken.

InnoCost-Centre / Van der Heem Hemmen
Ludekenskamp 49, 8014 ES Zwolle
038 460 27 82 / 062 909 31 62
www.vanderheem.nl / info@vanderheem.nl

van der Heem Hemmen
voor een betere kijk op uw bedrijfsvoering