

Verborgen kosten zichtbaar maken

In iedere organisatie worden verborgen kosten gemaakt. Als deze onzichtbaar blijven, lijkt de organisatie rendabeler dan hij in werkelijkheid is. Vooral voor de hedendaagse innovatieve bedrijfsvoering is het cruciaal kennis te verwerven over deze kostenposten.

Transparante bedrijfsvoering

Kennis over verborgen kosten draagt bij aan het transparant maken van de bedrijfsvoering. Voor deze helderheid is het noodzakelijk om de voor de bedrijfsvoering belangrijke verborgen kosten te kwantificeren. Met als resultaat dat de strategische besluitvorming wordt verbeterd.

De oorsprong van verborgen kosten

In hedendaagse, innovatieve bedrijfsvoeringen zijn de immateriële activa belangrijker geworden dan de materiële. De aanwezigheid van de juiste immateriële activa bepaalt de levensvatbaarheid van de organisatie in de toekomst. Bedrijven die het ontwikkelen en beheren van deze activa goed hebben georganiseerd, maken aanzienlijk meer winst dan bedrijven die dit aspect van de bedrijfsvoering negeren. Een eigenschap van immateriële activa is dat ze snel slijten. Deze slijtage is één van de verborgen kostenposten die de laatste jaren de bedrijfsvoering van kennisintensieve bedrijven zijn binnengeslopen.

Andere verborgen kostenposten ontstaan door niet voldoende beheerste ontwikkelingen in het bedrijfsproces. Een symptoom hiervoor is de toegenomen werkdruk in bedrijven, die onder andere

ertoe leidt dat managers er niet toe komen voldoende afstand tot hun eigen bedrijfsvoering te nemen.

Soorten verborgen kosten

Er zijn drie groepen verborgen kosten te onderscheiden, die in bedrijven absoluut verschillende oorzaken en gevolgen hebben:

1. Verborgen afschrijvingen
2. Verborgene operationele kosten
3. Verschoven kosten

Deze drie groepen vragen ieder een eigen benadering. Voor verborgen afschrijvingen moet vooral worden ingezoomd op de immateriële activa. De operationele verborgen kosten vragen een analyse van de bedrijfsvoering en voor verschoven kosten moeten kostentoewijzingen worden geanalyseerd.

Het zichtbaar maken van verborgen afschrijvingen

Innovatieve bedrijven hebben verborgen afschrijvingen. Deze afschrijvingen zijn het gevolg van de markt die voortdurend veranderingen en vernieuwingen vraagt. Op productontwerpen, octrooien, specialistische kennis, werkwijzen, etc. zijn hierdoor levenscycli van toepassing. In figuur 1 ziet u de levenscyclus van een productontwerp.

Het kenmerkende verschil tussen de afschrijving op vaste activa en

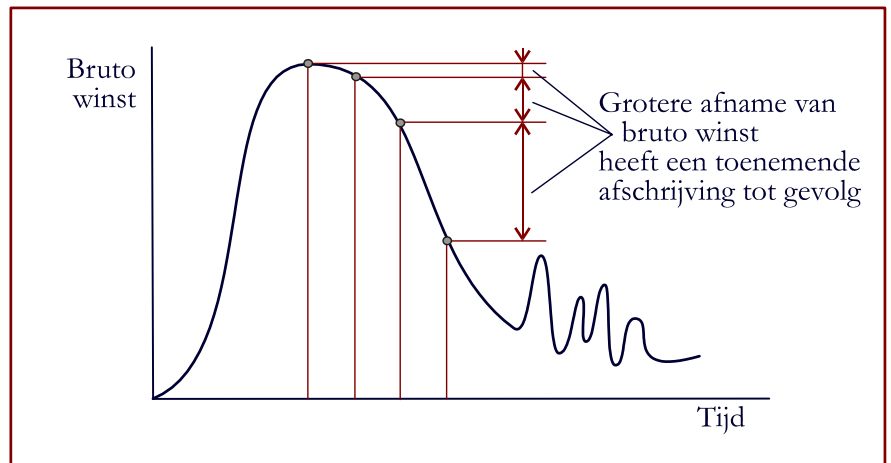
van der heem hemmen
voor een betere kijk op uw bedrijfsvoering

Ludekenskamp 49,
8014 ES Zwolle
Tel: 038 460 27 82 / 06 29 09 31 62
Site: www.vanderheem.nl
Email: info@vanderheem.nl

deze slijtage van immateriële activa is de hoogte van de afschrijving. Deze hoogte wordt bepaald door zowel de afname van de bruto winst die wordt gegenereerd als door de uitgaven die moeten worden gedaan om deze activapost te vervangen. In tegenstelling tot de afschrijving bij materiële activa neemt gedurende een bepaalde periode de afschrijving op immateriële activa onevenredig snel toe (zie figuur 1). Dit vraagt bijzondere aandacht van het management. Continu investeren kan grote afschrijvingen voorkomen.

Verborgen operationele kosten naar boven halen.

De analyse noodzakelijk voor deze groep verborgen kosten vraagt een doelgerichte benadering. Het inzoomen op de bedrijfsvoering kan op verschillende manieren gebeuren en een aantal van deze methodieken is tijdrovend. Om in een relatief korte tijd die kostenposten te vinden die relevant zijn, is het doelmatig de geleverde kwaliteit, de kwaliteit van de organisatie en de gestelde doelen als uitgangspunt te nemen. Vanuit deze drie uitgangspunten wordt een spiegel van de bedrijfs-



Figuur 1. Levenscyclus voor immateriële activa

voering opgebouwd (figuur 2), waarmee activiteiten en functies die verborgen kosten voortbrengen zichtbaar worden gemaakt.

Functioneel bij het analyseren van verborgen operationele kosten zijn de volgende drie fasen:

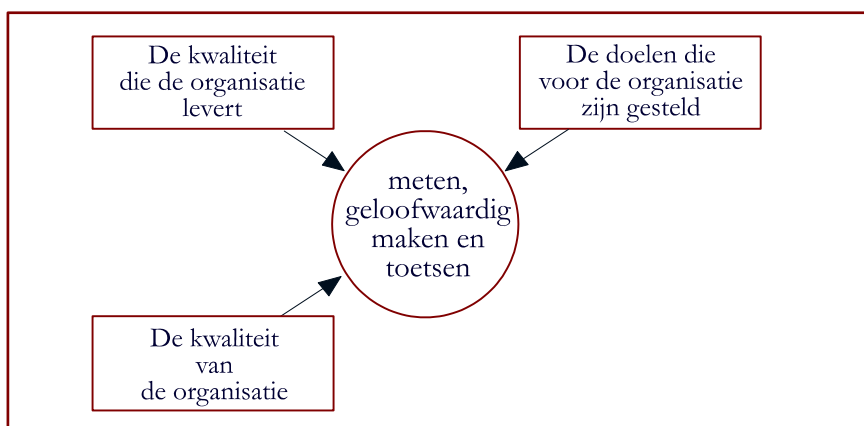
- Fase 1: Kwalitatieve analyse
De globale analyse waarmee verborgen kostenposten worden geïdentificeerd.
- Fase 2: Selectie
Besluiten welke verborgen kosten worden gekwantificeerd.
- Fase 3: Kwantitatieve analyse
De hoogte van verborgen kosten bepalen.

Het goed uitvoeren van deze analyse heeft als resultaat dat besparingen in de bedrijfsvoering zichtbaar worden.

Het identificeren van verschoven kosten.

Voor hedendaagse innovatieve bedrijven is de verdeling van kosten in direct en indirect niet meer toereikend. Het toepassen van het systeem van directe en indirecte kosten levert in een dergelijke bedrijfsvoering schijnnaauwkeurigheid op. Immers, de scheiding tussen direct en indirect is vervaagd en indirecte werkzaamheden die onder overhead vallen kunnen bijzonder productief zijn. Er is een aangepaste, veelzijdige benadering gewenst, bijvoorbeeld zoals in figuur 3 is weergegeven.

De praktijk leert dat na het correct toebedelen van de overhead de tarieven aanzienlijk kunnen afwijken. Op bedrijven met veel kapitaalsintensieve machines is deze afwijking niet van grote invloed, maar voor bedrijven waar de mens het belangrijkste activum is, kunnen de verschoven kosten in verhouding aanzienlijk

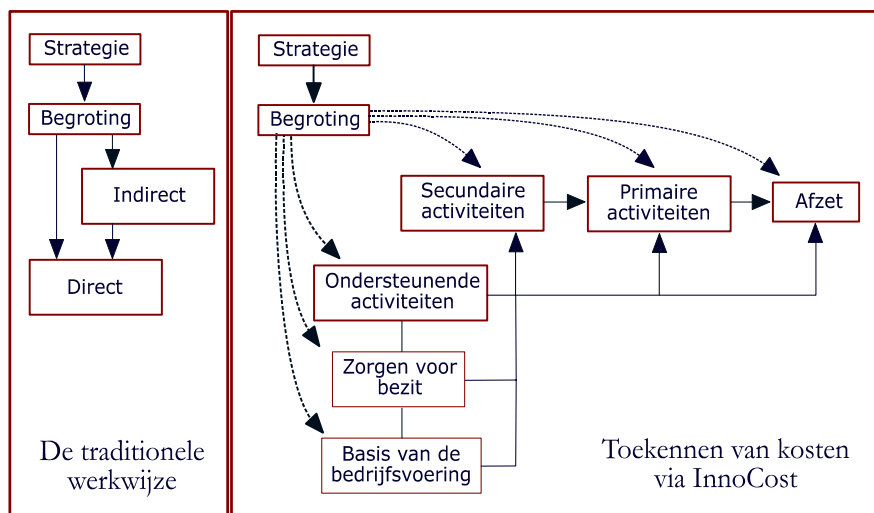


Figuur 2. De spiegel van de bedrijfsvoering

zijn en zelfs groter dan een gewenste winst. Bepaalde producten of diensten kunnen hierdoor te goedkoop verkocht worden.

Voorsprong

Een innovatieve bedrijfsvoering, waarin de relevante verborgen kosten zichtbaar zijn gemaakt, beschikt over een voorsprong ten opzichte van het bedrijf dat zich niet bewust is van deze kosten. De bedrijfsleiding lijkt een goed 'Fingerspitzengefühl' te hebben. Maar dat is niet correct. De visie die uit de kennis over verborgen kosten voort komt is niet gebaseerd op drijfzand.



Figuur 3. Kostenstructuren vaststellen

Het bedrijf dat zijn verborgen kosten kent creëert een voorsprong op de concurrent.

van der heem hemmen

voor een betere kijk op uw bedrijfsvoering

Dit artikel is geschreven door Leo van der Heem van Van der Heem Hemmen. Van der Heem Hemmen is specialist in het structureren en analyseren van bedrijfsvoeringen, het ontwerpen van managementtools en kwaliteitszorg.

Heeft u na het lezen van dit artikel vragen over dit onderwerp, dan bent u welkom om contact op te nemen met de auteur.

Of kijkt u voor meer informatie op www.vanderheem.nl

Leo van der Heem

Tel: 038 460 27 82 / 06 29 09 31 62

Email: info@vanderheem.nl