

DE KOSTPRIJS

KOEN PERIK

DE **KOST PRIJS**

**INZICHT
IN WINSTGEVENDHEID
VAN PRODUCTEN
EN KLANTEN**

ISBN: 978-94-6254-866-4

NUR: 780

Vormgeving binnenwerk: Sander Pinkse Boekproductie, Amsterdam

Vormgeving omslag: Griet Van Haute, Gent

Omslagbeeld: © Shutterstock

Foto auteur: Ivo de Bruijn, Amsterdam

Productiebegeleiding: Wardy Poelstra, Amsterdam

© Copyright 2014 Koen Perik

Delen van dit boek zijn eerder gepubliceerd in *Haal het beste uit je financieel manager. Financieel management voor managers, directeuren en CEO's* (Pearson Education Benelux / Financial Times / Prentice Hall, 2006).

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

5.4	ICT-afdelingen	90
5.5	Telecom-, kabel- en energiebedrijven	94
5.6	Baten-lastendiensten (voorheen agentschappen)	101
5.7	Industrie	105
6	Shared services en doorbelasting van kosten	111
6.1	Ondersteunende diensten: R&D, HR, finance	111
6.2	Doorbelasting van kosten in grote organisaties	116
6.3	Service level agreements (SLA's) en charging van kosten	120
7	Management accounting en activity based costing	125
7.1	Management & cost accounting	125
7.2	Activity based costing ... of gewoon kostprijsberekening?	128
	Over Koen Perik	131

Inhoudsopgave

Woord vooraf 7

1 Inleiding 9

- 1.1 Inzicht in winstgevendheid 9
- 1.2 Management- en kostprijsinformatie 12
- 1.3 Ontwikkeling managementinformatie 1920 tot nu 15
- 1.4 Marktwerving is de beste versneller 17

2 De taken van de financiële functie 19

- 2.1 Geen huishoudboekje zonder kostprijs 19
- 2.2 Meer of minder controllers nodig? 21
- 2.3 Het verschil tussen management en financial accounting 25
- 2.4 Administratieve processen 28
- 2.5 De verantwoordelijkheden van een financieel manager 32

3 Vier perspectieven op management- en kostprijsinformatie 37

- 3.1 Het financiële besturingsmodel 37
- 3.2 Responsibility accounting 39
- 3.3 Kostprijsberekening 44
- 3.4 Interne verrekenprijzen 53

4 Kenmerken van effectieve management- en kostprijsinformatie 59

- 4.1 Introductie 59
- 4.2 Inzicht in marges en efficiencies 61
- 4.3 Focus op inhoud én vorm 65
- 4.4 Processen, organisatie en producten vormen de basis 67
- 4.5 Van big data naar informatie op één A4 69
- 4.6 Integratie van kostprijzen in de planning & control-cyclus 70
- 4.7 Jaarlijkse evaluatie van het kostprijsmodel 71

5 Management- en kostprijsinformatie per bedrijfstak 75

- 5.1 Banken en verzekeraars 75
- 5.2 Transport en vervoer 81
- 5.3 Ziekenhuizen 87

Woord vooraf

Zo nu en dan druppelt er iets over de noodzaak van kostprijzen door in de publiciteit. Op zich verbazend, want je zou verwachten dat een bedrijf met een beetje omvang wil weten waar het zijn geld verdient. Blijkbaar zijn er nog steeds bedrijfstakingen die tot voor kort eenvoudigweg rijk genoeg waren om niet iedere maand het rendement van hun klanten of producten, of de efficiency van hun bedrijfsvoering te hoeven bekijken. Dat gold bijvoorbeeld ook voor banken en voor kabel- en energiebedrijven: bij financiële tegenslag verhoog je als relatieve monopolist eenvoudigweg de tarieven. Niks kostenreductie.

Die tijd is voorbij. Het is voor veel bedrijven tijd voor de invoering van heel basaal bedrijfseconomisch gedachtegoed. Kostprijsberekening is gestoeld op een eenvoudig principe: zorg eerst dat je weet welke kosten een directe relatie hebben met datgene waarvan je de kosten wilt weten, bijvoorbeeld een project, een product of een klant. Reken vervolgens de zogeheten indirecte kosten – bijvoorbeeld overheads – toe met een heldere verdeelsleutel aan die producten of klanten. *Easy does it*. Toch worstelen veel bedrijven met het invoeren en up-to-date houden van kostprijsystemen.

Het berekenen van kostprijzen is redelijk bedrijfstakingspecifiek. Waar in de ene organisatie kosten als voornamelijk vast worden beschouwd (neem kosten van een zwembad of hotel, deze variëren nauwelijks met het aantal gasten of klanten), zijn kosten in andere bedrijfstakingen, zoals de handel, voor een groot deel variabel (meer bedrijfsdrukke betekent meer kosten). Dit onderscheid heeft belangrijke gevolgen voor het ontwerp van een kostprijsstelsel.

Maar echt moeilijk is het niet, zeker niet als je er als managementteam samen met je financiële man of vrouw even goed voor gaat zitten. Zorg er wel voor dat je het berekenen van kostprijzen niet domweg bij de financiële afdeling over de schutting gooit. Bij veel bedrijven zijn projecten op dit gebied gestrand omdat de financiële afdeling maar even met kostprijzen moest komen.

Je kunt je bedrijf in deze tijd niet meer sturen met behulp van de informatie die één keer per jaar volgens wettelijke eisen aan aandeelhouders of aan de Kamer van Koophandel wordt verstrekt. Die loopt namelijk per definitie achter en bevat geen informatie over winstgevendheid van producten of efficiency van de bedrijfsvoering. Het is voor veel bedrijven de hoogste tijd om kosten inzichtelijk te maken. Dit boek helpt je daar een begin mee te maken.

Koen Perik

Amsterdam, januari 2014

Inleiding

Organisaties willen graag weten wat zij verdienen aan producten en diensten. Ze hebben die kennis ook steeds vaker nodig: omdat de concurrentie het vereist, hun voormalig staatsbedrijf inmiddels in een concurrerende markt opereert, of omdat het nieuwe shared service center van kostprijzen moet worden voorzien. Maar management- en kostprijsinformatie is vaak moeilijk boven tafel te krijgen – als zij überhaupt al beschikbaar is. Hoe komt dat? En hoe kan het beter?

1.1 Inzicht in winstgevendheid

Veel bedrijven en instellingen willen weten wat zij verdienen aan klanten, diensten en producten. Die informatie is niet altijd aanwezig, en als die er wel is, is zij niet altijd even betrouwbaar. Inzicht in winstgevendheid en daarmee inzicht in kosten is het meest essentiële onderdeel van een huishoudboekje. In grotere organisaties blijkt zo'n huishoudboekje met betrouwbare kostprijzen niet gemakkelijk op te stellen.

Kostprijsberekening is geen exacte wetenschap en kent een eenvoudig principe: zorg eerst dat je weet welke kosten een directe relatie hebben met datgene waarvan je de kosten wilt weten – bijvoorbeeld een product of klant. Reken vervolgens indirecte kosten toe met een heldere verdeelsleutel aan die producten of klanten. Dat is in essentie niet zo lastig.

Door de complexiteit en veelheid van gegevens worstelen veel bedrijven echter met het invoeren en up-to-date houden van managementinformatie- en kostprijsystemen. De veelheid aan producten, klanten en distributiekanaalen zorgt ervoor dat veel bedrijven en instellingen geen kostprijsstelsel hebben dat goed werkt. Daardoor weten ze niet precies wat ze verdienen op hun producten en klanten, en klagen afdelingsmanagers over interne doorbelastingen.

De zogeheten financiële functie heeft hierbij een belangrijke rol. Iedere manager of directeur heeft in zijn¹ carrière te maken met deze financieel managers, die in de praktijk verschillende functiebenamingen hebben. Die aanduiding varieert van boekhouder en controller tot financieel directeur en *chief financial officer (CFO)*. En zoveel verschillende mensen en functiebenamingen als er zijn, zoveel verschillende financieel managers lopen er rond in bedrijven. De beroepsgroep (enkele tienduizenden personen in Nederland) bestaat uit veel verschillende persoonlijkheden met verschillende opleidingsniveaus, kennis en ervaring.

Zo'n financieel manager heeft eigenlijk maar twee taken. Allereerst het verstrekken van relevante informatie, ook over kosten en winst, aan collega-managers en bijvoorbeeld aandeelhouders. Op de tweede plaats het voeren van een betrouwbare administratie. Informeren en administreren dus. Dat blijkt in de praktijk niet gemakkelijk; de financieel manager speelt echter een belangrijke rol bij het informeren van managers en directeuren. Goede financieel managers weten hoe zij, samen met collega-managers, een managementteam tijdig en juist moeten informeren en tegelijkertijd een betrouwbare administratie voeren.

WAT STAAT IN DIT BOEK?

Iedere organisatie, ongeacht haar grootte, heeft op enigerlei wijze haar doelen, strategie en plannen voor het komende jaar geformuleerd. Deze kunnen vorm krijgen door een eenvoudig jaarplan, een uitgebreid strategisch plan, het uitwerken van een visie of missie of door het uitvoeren van een sterktezwakteanalyse. Aan de andere kant moet iedere organisatie haar administratie op orde hebben, en heeft iedere grotere organisatie de verplichting haar boeken te laten controleren door een externe accountant. Doelen en strategieformulering enerzijds en administratie anderzijds zijn meestal op enige wijze omschreven, respectievelijk op orde.

Een knelpunt bij veel bedrijven is echter dat betrouwbare informatie ontbreekt op basis waarvan het management – mede – beslissingen kan nemen. Besluitvorming wordt in steeds meer bedrijfstakken gedecentraliseerd door de activiteiten van de organisatie op te delen in divisies, businessunits en/of product/marktcombinaties. Deze opdeling creëert een marktmechanisme binnen de organisatie. Dat zorgt voor nieuwe informatiebehoeften en de

1 Omwille van de leesbaarheid verwijs ik naar 'manager', 'directeur' etc. met 'hij' en 'zijn' – maar ik realiseer mij natuurlijk dat ook vrouwen deze functies vervullen.

informatie uit de administratie en boekhouding is in deze organisaties meestal niet voldoende om aan deze behoeften te voldoen. De moeilijkheid bij het verbeteren van management- en kostprijsinformatie ligt in het feit dat informatie gerelateerd moet zijn aan de strategie en aan de omgeving die steeds verandert, terwijl dezelfde informatie tegelijkertijd zoveel mogelijk gekoppeld moet zijn aan een 'in beton gegoten' administratie.

De volgende oorzaken maken duidelijk waarom bedrijven in deze tijd minder vaak achterover kunnen leunen als het om professionele management- en kostprijsinformatie gaat:

- Toenemende druk op winstmarges: bijvoorbeeld bedrijfstakken die van oudsher lokaal werkten en concurreerden, en te maken krijgen met internationale concurrentie. Dat betekent dat hun verkoopprijzen onder druk komen te staan en daarmee ook hun winstgevendheid.
- Deregulering: verschillende bedrijfstakken hebben hun monopoliepositie in het afgelopen decennium moeten opgeven. Het gevolg is dat het management op dat moment nieuwe informatie nodig heeft om te kunnen reageren op de concurrentie. Dat stelt nieuwe eisen aan informatievoorziening, kostprijzen en administratie.
- Groei van een onderneming: groei kan ertoe leiden dat de administratie zonder financiële professional(s) niet meer de juiste informatie oplevert. Het wordt bijvoorbeeld opeens onduidelijk aan welke klanten wél geld wordt verdiend, en dat valt niet af te leiden uit de standaarduitdraai uit het financiële systeem.
- Fusies, overnames en ontvlechtingen: bij organisatieveranderingen, bijvoorbeeld een fusie, krijgen primaire processen als verkoop en productie (gelukkig) de meeste aandacht, gevolgd door ondersteunende processen als de administratie. De gevolgen van een fusie voor de informatievoorziening en administratie zijn echter groot. Bestaande en soms kwalitatief goede management- en kostprijsinformatie kan eenvoudigweg verdwijnen, en vaak is er pas na lange tijd weer aandacht van het management om de informatievoorziening weer op het oude peil te krijgen.
- Professionalisering: bepaalde overheidsorganisaties en andere organisaties met publieke taken worden sinds enige tijd aangestuurd als zelfstandige bestuursorganen en zogenoemde baten-lastendiensten en moeten meer op 'output' gaan sturen. Voorbeelden van zulke organisaties zijn het KNMI en Rijkswaterstaat. Zij moeten voor hun klanten en opdrachtgevers transparanter en meer resultaatgericht werken, wat hoge eisen stelt aan interne en externe informatievoorziening.

Het gevolg van deze ontwikkelingen voor bedrijven en organisaties is dat hun interne informatievoorziening verbeterd zal moeten worden, en dat zij niet meer louter op administrateurs, boekhouders en hun administratie kunnen afgaan. Periodieke rapportage per kwartaal, laat staan per jaar, biedt een management- of directieteam onvoldoende armslag om beslissingen te kunnen nemen. Informatie over winstgevendheid van producten en diensten, en over de kosten van bedrijfsonderdelen en bedrijfsprocessen wordt essentieel; we hebben het dan over effectieve management- en kostprijsinformatie. Goed opgeleide financieel managers zijn nodig om die te realiseren.

1.2 Management- en kostprijsinformatie

Management- en kostprijsinformatie omschrijf ik als volgt:¹

Effectieve management- en kostprijsinformatie ondersteunt het management met juiste en tijdige informatie over winstgevendheid van producten en diensten, en over efficiency en effectiviteit van bedrijfsprocessen. Met effectieve management- en kostprijsinformatie kunnen de prestaties van organisatieonderdelen, processen, producten en diensten eenduidig worden bepaald. Een fundamenteel onderdeel van effectieve informatievoorziening vormen kostprijs- en interne verrekensprijsystemen, die het mogelijk maken tot een juiste prijsstelling te komen en beslissingen te nemen over de ideale product- en klantmix.

Het proces van informatievoorziening kan natuurlijk opgesplitst worden in deelprocessen als budgettering, managementrapportages, verschillenanalyse en kostprijscalculaties en toepassing van *key performance indicators*. Zulke deelprocessen zijn zeker relevant voor financieel managers zelf als zij hun activiteiten willen analyseren of verbeteren, maar de opdeling is in beginsel minder interessant voor de doelgroep waarvoor effectieve management- en kostprijsinformatie wordt gegenereerd: het management. Managers zijn geïnteresseerd in de output, niet in het proces van totstandkoming.

Management- en kostprijsinformatie staat hier niet op zichzelf: het is onderdeel van de besturing (het richting geven) en beheersing (het op koers

1 Koen L.M. Perik, *Haal het beste uit je financieel manager*, p. 3, Prentice Hall/FT, 2006.

houden) van organisaties. Merchant¹ omschrijft dit als *management control*. Management- en kostprijsinformatie is onderdeel van het management control systeem.



Figuur 1. De relatie tussen besturing en beheersing en management- en kostprijsinformatie

In de literatuur kunnen twee expliciete functies van management- en kostprijsinformatie worden onderscheiden:²

- Op de eerste plaats kan de informatie van belang zijn bij het besluitvormingsproces van een manager bij het uitvoeren van zijn taak. Dit kan gezien worden als de 'ex ante'-rol van management- en kostprijsinformatie. Een voorbeeld hiervan is de rol die informatie speelt bij *make or buy*-beslissingen van een manager.
- Ten tweede kan de informatie van belang zijn bij prestatiebeoordeling, wat beschouwd kan worden als de 'ex post'-rol van management- en kostprijsinformatie. Deze functie van informatie is gericht op het motiveren van de manager en zijn mensen om zich optimaal in te spannen.

In recente en relevante Angelsaksische literatuur wordt het vakgebied van management- en kostprijsinformatie overigens veelal aangeduid als *management & cost accounting*³ of *managerial accounting*.⁴

Het is in dit verband interessant een uitstapje te maken naar de wetenschappelijke onderbouwing van toepassing van management- en kostprijsinformatie in bedrijven en instellingen. Onder meer in de klassieke micro-economische theorie wordt het verschijnsel organisatie benaderd alsof het een 'black box' betreft, die streeft naar winst- of waardemaximali-

- 1 Zie Kenneth A. Merchant en Wim A. van der Stede, *Management control systems*, Prentice Hall/FT, 2003.
- 2 Zie ook Jerold L. Zimmerman, *Accounting for decision making*, p.3, McGraw-Hill, 2014 en Van de Poel, *Judgment and control, individual and organisational aspects of performance evaluation*, hfdst 3, Wolters-Noordhoff, 1985.
- 3 Charles T. Horngren e.a., *Cost accounting – a managerial emphasis*, p. 26, Pearson Education, 2012.
- 4 Jerold L. Zimmerman, *Accounting for decision making*, p. 2, McGraw-Hill, 2014.

satie. De interne structuur van de onderneming speelt in deze theorie in het geheel geen rol. Jensen¹ is in 1983 van mening dat geen enkele organisatie-theorie een goede verklaring geeft voor interne structuren in organisaties. De organisatie heeft in klassieke theorieën geen problemen met de motivering van mensen, of met management- en kostinformatie. Het ontbreken van informatie is in deze theorieën geen issue: alle informatie is altijd voorhanden. Die veronderstelling doet uiteraard geen recht aan het feit dat actuele management- en kostprijsinformatie in de praktijk niet ‘vanzelf’ steeds aanwezig is in bedrijven.

Scapens² stelt vervolgens in 1985 dat het management- en kostprijsinformatie (*management & cost accounting*) aan een verklarende theorie ontbreekt. Je zou kunnen stellen dat de wetenschap geen verklaring heeft voor de noodzaak van het gebruik van management- en kostprijsinformatie. Scapens vervolgt zijn beschrijving van de toepassing van accounting-informatie in organisaties overigens wel met op te merken, dat in veel bedrijven management accounting uitgaat van de technieken van *responsibility accounting* om doelcongruentie te bereiken (zie 3.2). Hiermee geeft hij toch in enige mate een verklaring voor het gebruik van management accounting-technieken binnen organisaties.

Vragen die in dit boek worden beantwoord, zijn:

- Welke informatie heeft de organisatie nodig, zodat het management- of directieteam effectief kan vergaderen en beslissingen kan nemen?
- Welk inzicht in de winstgevendheid van producten, diensten en klanten heeft een manager of directeur nodig (*customer & product profitability*)?
- Hoe verbetert een controller met zijn managementteam de bestaande informatie als die onder de maat is?
- Welke rol speelt bedrijfseconomisch instrumentarium hierbij, zoals kostprijsberekeningen en interne verrekenprijzen?
- Welke rol spelen communicatie en interactie tussen algemeen en financieel management hierbij?
- Hoe ziet een project eruit waarbij een kostprijsstelsel voor producten of diensten wordt ontwikkeld en ingevoerd?

1 Michael.C. Jensen, 'Separation of ownership and control', p. 326, *Journal of Law and Economics*, 1983.

2 Robert W. Scapens, *Management accounting, a review of recent developments*, p. 24, McMillan Services in Science and Accounting, 1985.