



De managementrapportage voor het MKB: een introductie voor directies en management

Sjef Willockx

Inhoud

Voorwoord.....	2
1. Rapportagevormen.....	3
1.1. De context	5
1.2. Inrichtingseisen.....	7
1.3. Randvoorwaarden	8
2. Het periodiek resultatenoverzicht.....	10
2.1. Het verband met de resultatenrekening	10
2.2. Directe en indirecte kosten	10
2.3. De bijdrage-analyse.....	12
2.4. De integrale kostentoerekening	13
2.5. Directe en indirecte kosten: enkele bijzonderheden	15
2.6. Vaste en variabele kosten	16
2.7. Overhead.....	17
3. De inrichting van het periodiek resultatenoverzicht	18
3.1. Het “bovenste deel”: omzet en directe kosten	18
3.2. Het “onderste deel”: de indirecte kosten	20
3.3. Regels en kolommen	21
Het periodiek resultatenoverzicht: nawoord en conclusie	23

In voorbereiding:

4. De begroting
5. De niet-financiële managementrapportage

Voorwoord

Voor het besturen van een bedrijf vormt de managementrapportage een belangrijk hulpmiddel. Een goede managementrapportage levert de betrouwbare cijfers op, waarop verantwoorde besluiten kunnen worden gebaseerd. Daarnaast kan de managementrapportage dienen als uitgangspunt voor overleg, met name tussen directie en (hoger) management. Meten is weten. Een bedrijf kan failliet gaan terwijl iedereen het idee heeft dat het fantastisch gaat.

Overleg is belangrijk, maar oeverloos gepraat helpt niemand verder. Een goed ingerichte managementrapportage helpt om de focus gericht te houden.

Idealiter komt de inrichting van de managementrapportage tot stand in een dialoog tussen techniek (de controller) en doel (de ondernemer). Een goede dialoog is echter alleen mogelijk, als beide partijen voldoende inzicht hebben in elkaars werkterrein. In de praktijk wordt in het MKB de managementrapportage niet zelden ontwikkeld door de controller alleen, zonder veel input vanuit de directie. Dit wordt dubbel gemotiveerd: om te beginnen heeft de directie toch geen verstand van administratie, en verder weten ze ook niet echt welke informatie ze nodig hebben. Menig controller selecteert en organiseert zijn cijfers geheel zelfstandig, vanuit zijn eigen vakkennis.

Doel van deze paper is om meer inzicht te verschaffen aan directies en management in de achtergronden en mogelijkheden van de managementrapportage. Dit in de hoop dat meer inzicht leidt tot een betere dialoog, wat op zijn beurt weer kan leiden tot betere rapportages. Hoewel het woord "boekhouding" af en toe zal vallen, is dit nadrukkelijk géén cursus boekhouden. Het gaat hier specifiek over de rapportage.

Het valt niet mee om algemeen geldige dingen te zeggen over "de managementrapportage": veel hangt af van de aard en omvang van het bedrijf waarvoor de rapportage moet worden ingericht. Ik zal me hier beperken tot het MKB, d.w.z.:

- organisaties tot ± 250 werknemers,
- die het maken van winst als doel hebben.

Kenmerkend voor het MKB is de centrale rol van de persoon van de ondernemer.

1. Rapportagevormen

We kunnen twee soorten managementrapportages onderscheiden: financiële, en niet-financiële. Financiële management-rapportages zijn bijv.:

- omzetoverzichten (omzet per product, per vertegenwoordiger, per regio etc.),
- periodieke resultatenoverzichten,
- openstaande postenoverzichten (van debiteuren/crediteuren),
- kasstroomoverzichten en liquiditeitsprognoses,
- en bijv. overzichten van kapitaalbeslag per product(groep).

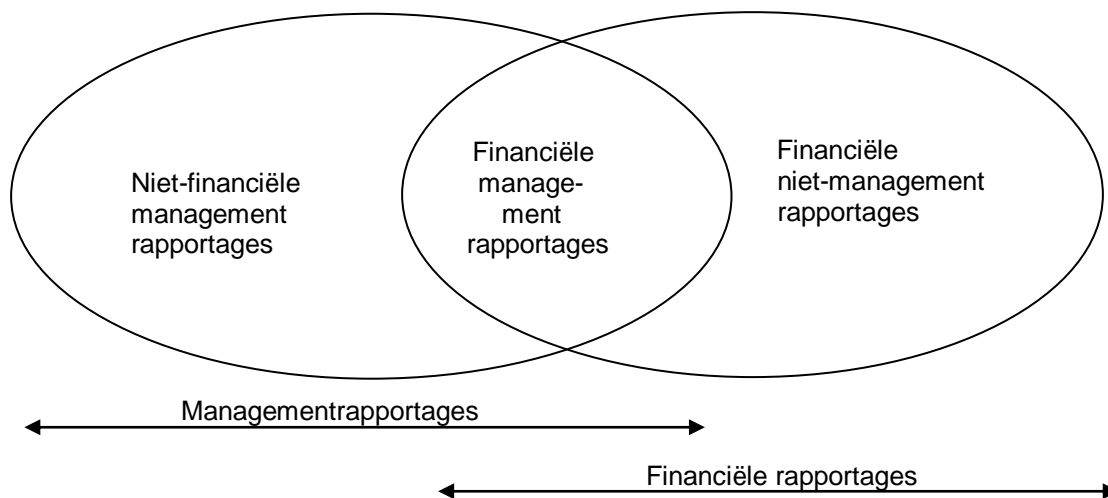
Voorbeelden van niet-financiële managementrapportages:

- rapportages uit de urenadministratie (declarabele uren, scholingsuren, verzuimuren etc.);
- rapportages uit de magazijn- of fabrieksadministratie (zoals ontvangen, verwerkte of afgeleverde hoeveelheden);
- en verkoopgegevens in aantallen (verkochte hoeveelheden, aantal nieuwe abonnees, aantal nieuwe contracten etc.)

Daarnaast zijn er ook financiële rapportages die géén managementrapportage zijn, zoals:

- de jaarrekening,
- de fiscale winstberekening,
- en bijv. de financiële gegevens die het CBS opvraagt.

In een schema:



De financiële managementrapportage vormt dus de overlap tussen het terrein van de financiële rapportage (rechts) en de managementrapportage (links).

Onderstaande tabel zoomt in op de hoofdvormen van de financiële rapportage:

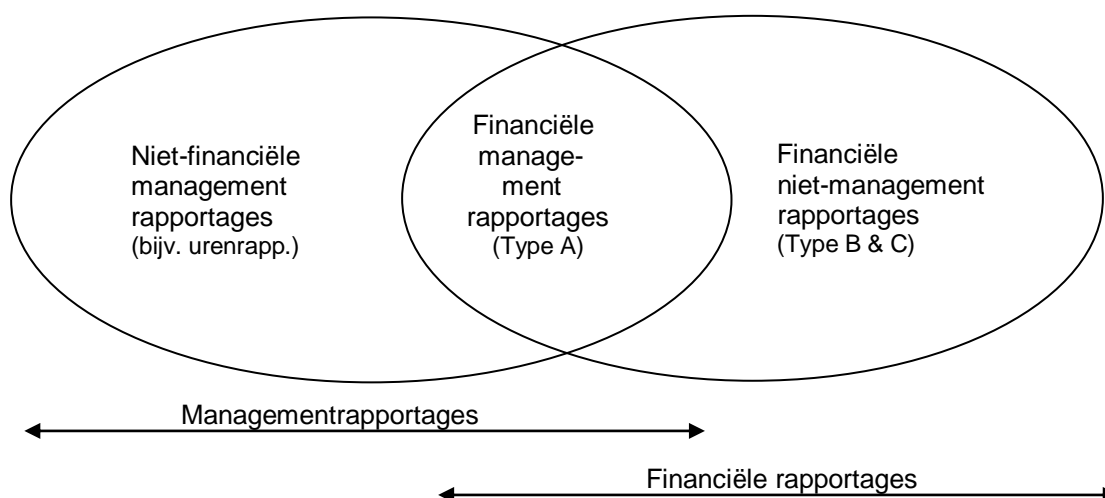
	A. Financiële management rapportages		B. Jaarrekening	C. Fiscale winstberekening
Verspreiding	In principe alleen intern: directie, management, en eventueel ingehuurd adviseurs ¹		Extern: KvK, relaties, maatschappelijke organisaties, kapitaalverschaffers	Extern: de Belastingdienst
Doel	Besluitvorming ↓	Interne verantwoording ↓	Externe verantwoording	Belastingheffing mogelijk maken
Kijkrichting	Voorwaarts	Achterwaarts	Achterwaarts	Achterwaarts
Relevante regelgeving	In principe vrij, maar vaak wordt aansluiting gezocht bij GAAP / IFRS.		GAAP / IFRS. De wettelijke minimumeisen staan in boek 2, titel 9 BW.	Fiscale wetgeving, internationale belastingverdragen.
Onderwerp van de rapportage	Vrij: kan per juridische entiteit (bijv. BV), maar ook per site, business unit, productgroep etc.		Per (groep van) juridische entiteit(en) (BV's etc.).	Per fiscale eenheid (meestal gelijk aan een juridische entiteit, soms een groep van juridische entiteiten).
Mate van detaillering	Groot		Gering	Gering

De hoofdvormen van de financiële rapportage

De activiteiten die nodig zijn om te komen tot een financiële rapportage van Type A worden wel aangeduid als management accounting; die voor Type B als financial accounting. De boekhouding moet voor beide de basisinformatie kunnen opleveren.

Type C wordt doorgaans extracomptabel (d.w.z.: buiten de boekhouding om) opgeleverd, als een vertaalslag vanuit Type B.

We kunnen ons schema nu als volgt uitbreiden:



¹ Onder deze adviseurs kan ook de externe accountant zijn; voor het overige zal de accountant zich voornl. richten op Types B en C. Ook de bank vraagt soms inzage in de management-rapportage (m.n. in situaties van "bijzonder beheer.")

Met de niet-financiële managementrapportages kan iedereen doorgaans wel uit de voeten: dat wat gemeten wordt is duidelijk, en het interpreteren van trends en ontwikkelingen is meestal ook geen heksentoer. Anders ligt het bij sommige financiële managementrapportages. Veel managers krijgen een ongemakkelijk gevoel bij financiële rapportages: ook al gaat het om “harde” cijfers, het houdt toch iets ongrijpbaars. Dit komt o.a. omdat deze rapportages voortkomen uit de boekhouding: een systeem waar buitenstaanders doorgaans weinig kennis van hebben.

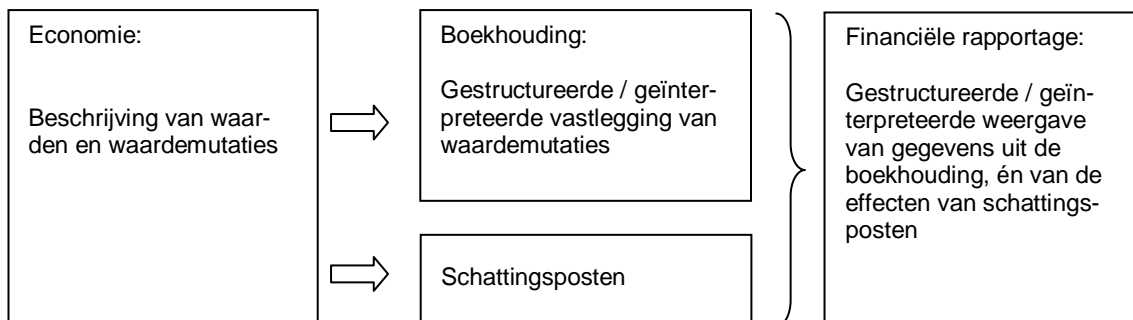
Tijd dus, voor een verkenning.

1.1. De context

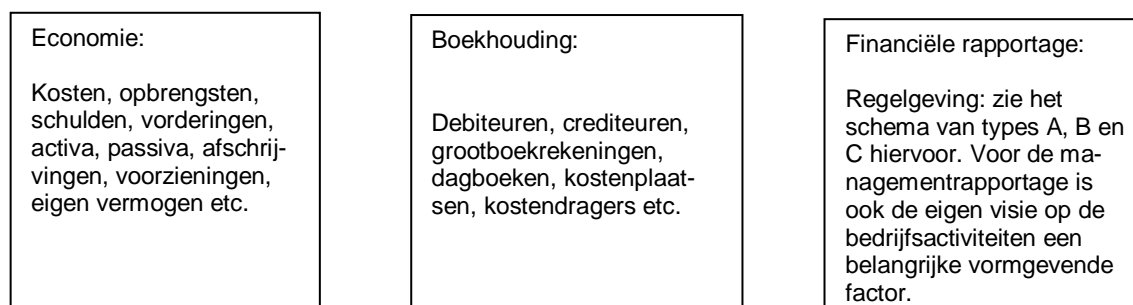
Laten we beginnen met een aantal definities.

- Een rapportage is een gestructureerde weergave van gegevens.
Bij de financiële rapportage komen de gegevens voor het grootste deel uit de boekhouding, of financiële administratie.
- Boekhouden is het gestructureerd opslaan van informatie betreffende financiële mutaties, d.w.z. kwalitatieve en/of kwantitatieve mutaties van waarden.
Het begrip “waarde” komt uit het vakgebied van de economie.
- Structureren begint met het interpreteren van gegevens vanuit een begrippenkader, waarna deze gegevens worden vastgelegd in een structuur die is gebaseerd op dat zelfde begrippenkader.

Het volgende schema vat deze samenhang samen:



Begrippenkaders:



Eenzijds ligt de basis van de financiële rapportage dus in het vakgebied van de economie. Anderzijds liggen er twee structureringslagen tussen de economische feiten en de financiële rapportage: één in het boekhouden, en één in het rapporteren.

In technische zin bepaalt de eerste structureringslag wat er in de tweede nog mogelijk is. Wat in eerste instantie – in de boekhouding – niet met een apart kenmerk wordt vastgelegd, is er in de rapportage niet, of slechts tegen hoge kosten, nog uit te halen. Bij het inrichten

van een financiële administratie moet men dus al rekening houden met wat er in de rapportage nodig zal zijn.

Omdat structureren begint met interpreteren, is interpretatie dus al onderdeel van het proces dat de rapportage voortbrengt. Een voorbeeld ter verduidelijking.

Stel, er komt een geldbedrag binnen op de bankrekening. Voordat deze gebeurtenis kan worden vastgelegd door de boekhouding, zal ze moeten worden geïnterpreteerd. Waar gaat het hier om:

- Is dit bedrag afkomstig van een debiteur die een rekening heeft betaald?
- Of is het een bedrag dat door een crediteur is gestort, bijv. ter verrekening van een credit saldo?
- Of is het misschien de opbrengst van de verkoop van een afgeschreven machine?

Afhankelijk van het antwoord op deze vraag zal de boekhouding de post verwerken in debiteuren, crediteuren of de vaste activa administratie.

Als dit (regelmatig) verkeerd gaat, zal de daarop volgende rapportage een verkeerd beeld laten zien, wat mogelijk tot onjuiste conclusies kan leiden: een toename in debiteurenontvangsten geeft nl. een heel ander signaal dan een afname in crediteurenbetalingen.

Oorspronkelijk gegeven	→ Toetsing aan begrippenkader	→ Geïnterpreteerd gegeven	→ Boeking	→ Rapportage
Een ontvangst op de bankrekening	Debitteur? Crediteur? Vaste activa?	Betaling door debiteur	Afboeken openstaande post	Onderdeel van de debiteurenontvangsten. Verlaging van het debiteurensaldo.

Dit is een eenvoudig voorbeeld, dat niet makkelijk aanleiding zal geven tot onduidelijkheid. Maar als een debiteur in één betaling twee facturen, een creditnota en een afkoopsom voor een dispuut verrekent, wordt het al wat ingewikkelder. Als hij bovendien van één factuur de BTW vergeet, en bij de andere factuur twee cijfers omwisselt, kan het echt lastig worden.

Een bijzonder geval vormen de zgn. schattingsposten. Dit zijn bijvoorbeeld voorzieningen, reserveringen, afschrijvingen en herwaarderingen. Deze posten hebben vaak een majeure invloed op de uitkomst van de rapportage, terwijl hun omvang niet wordt gemeten, maar geschat. Hierbij kunnen subjectieve interpretaties een doorslaggevende invloed hebben. Als Verkoop denkt dat die grote voorraad nog prima verkoopbaar is, terwijl Controlling denkt dat het niets meer zal opbrengen, dan kan een dergelijk verschil van inzicht makkelijk het verschil maken tussen winst en verlies.

De breedste context van de financiële rapportage is dus de economie. Van dat vakgebied bestaan meerdere definities, maar ik heb de volgende altijd de helderste gevonden:

Economie is de wetenschap die het gedrag van de mens bestudeert in zijn streven naar welvaart.

Economie is dus een menswetenschap (zoals geschiedenis, psychologie of sociologie), en geen exacte wetenschap (zoals natuur- of scheikunde).

Bij geschiedenis, psychologie en sociologie worden heel wat wiskunde en statistiek gebruikt, maar het blijven menswetenschappen. Dat geldt ook voor economie. Een zekere mate van vaagheid (het gevolg van verschillende interpretaties) is daardoor niet te vermijden. Het gebruik van heldere, eenduidige definities, die expliciet worden gegeven, is daarom des te belangrijker.

Een verschijnsel dat in dit verband apart genoemd moet worden is de invloed van het Engels. Engelse termen zijn heel populair geworden in het vakgebied, maar men geeft zich er vaak onvoldoende rekenschap van dat de originelen een andere betekenis kunnen hebben dan hun Nederlandse equivalenten. Ik zal zoveel mogelijk Nederlandse termen gebruiken.

In vergelijking met de economie als geheel kun je het boekhouden wel een exacte wetenschap noemen. Debet en credit moeten altijd precies gelijk zijn, het saldo van een subboek moet precies gelijk zijn aan dat van de betreffende grootboekrekening, en er mag geen cent verschil zitten tussen de rekening "Bank" en het saldo op het laatste bankafschrift. Niettemin wordt het uiteindelijke eindcijfer, dat na een heel jaar van uiterste zorgvuldigheid uit het boekhoudsysteem komt, niet zelden in hoge mate bepaald door het effect van de schattingsposten.

1.2. Inrichtingseisen

Een efficiënte financiële administratie wordt zo opgezet, dat zowel Type A als Type B (zie de tabel op pagina 4) uit hetzelfde systeem kunnen komen. Dit betekent dat we bij het inrichten van de financiële administratie moeten kijken naar zowel de eisen van de managementrapportage, als naar de wettelijke vereisten voor het opstellen van een jaarrekening.

De wettelijke vereisten

In Nederland mag de jaarrekening volgens verschillende modellen worden opgemaakt. Deze modellen zijn vastgelegd in het Besluit Modellen Jaarrekening. Voor de resultatenrekening mag men kiezen uit een model met categoriale kostensplitsing, en een model met functionele kostensplitsing.

Categoriale kostensplitsing (vereenvoudigd):

- grond- en hulpstoffen
- uitbesteed werk en andere externe kosten
- salarissen
- sociale lasten
- pensioenlasten
- afschrijvingen

Dit is dus een uitsplitsing van de kosten per kostencategorie (boekhoudkundig vaak aangeduid als kostensoort).

Functionele kostensplitsing (vereenvoudigd):

- kostprijs omzet
- verkoopkosten
- algemene beheerskosten (meestal verder onderverdeeld in bijv. huisvestingskosten, reclamekosten, R&D-kosten, administratiekosten, automatiseringskosten etc.)

Dit is dus een uitsplitsing van de kosten per bedrijfsfunctie.

De wetgever ziet meer in de categoriale kostensplitsing. Als men voor de jaarrekening de functionele kostensplitsing hanteert, moet men nl. in de toelichting toch het totaal van de salarissen / sociale lasten / pensioenlasten, en het totaal van de afschrijvingen vermelden.

Voor managementdoeleinden is de functionele kostensplitsing veel informatiever. Het is best nuttig om te weten hoeveel salariskosten je hebt, maar het is nog veel nuttiger om te weten hoeveel daarvan voor productie, voor verkoop of voor administratie is.

De informatiebehoefte van het bedrijf

Artikel 362, lid 1 van Boek 2, Titel 9 van het BW formuleert de eisen, te stellen aan de jaarrekening als volgt:

De jaarrekening geeft volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd een zodanig inzicht dat een verantwoord oordeel kan worden gevormd omtrent het vermogen en het resultaat, alsmede, voor zover de aard van een jaarrekening dat toelaat, omtrent de solvabiliteit en de liquiditeit van de rechtspersoon.(...)

Maar de directie van een bedrijf heeft heel andere – en vooral: veel méér – vragen, zoals:

- Op welke projecten verdien ik iets, en op welke niet?
- Maken mijn mensen wel voldoende declarabele uren?
- Zijn mijn algemene kosten / verkoopkosten niet te hoog?
- Wat levert al die sponsoring / al die reclame me op?
- Hoeveel doen we nou eigenlijk aan acquisitie?
- Wat geven we uit aan research? En wat krijgen we daarvoor terug?
- Hebben we niet teveel boekhouders in dienst?

Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden moet de financiële administratie veel meer, en veel gedetailleerdere informatie kunnen opleveren dan alleen een opsplitsing in kostensoorten en kostenfuncties. In de boekhouding wordt daarom gebruik gemaakt van extra dimensies om zowel kosten als opbrengsten verder te verbijzonderen, zoals kostenplaatsen, kostendragers, project- of dossiernummers, etc. Als je de boeking van een factuur ziet als een record in een database, dan zijn dit soort kenmerken extra velden op dat record, waar dus op kan worden gesorteerd. Moderne boekhoudpakketten bieden de mogelijkheid om de boekingsdatabase rechtstreeks te benaderen, zodat in principe alle denkbare combinaties van records kunnen worden geselecteerd, gesorteerd en geteld.

1.3. Randvoorwaarden

Voordat we verder gaan met de inrichting en het gebruik van de financiële managementrapportage, kunnen we een paar algemene randvoorwaarden benoemen. Zoals aangegeven in het Voorwoord, gaat deze paper in het bijzonder over de managementrapportage voor het MKB. Binnen het MKB kent men een aantal beperkingen met betrekking tot (o.a.) de toe te passen programmatuur, en de beschikbare menskracht. Deze beperkingen drukken mede hun stempel op deze randvoorwaarden.

Formaat

Rapportages worden gemaakt met vaste tussenpozen, volgens een rapportagekalender. De uitkomsten van opeenvolgende rapportages moeten met elkaar, met de begroting, en met de cijfers van voorgaande jaren kunnen worden vergeleken. Om dit mogelijk te maken moeten de rapportages gemaakt worden in een gestandaardiseerd formaat.

Het gebruik van spreadsheets

Idealiter wordt het financiële systeem zo ingericht, dat de rapportage er met één druk op de knop uit komt rollen. Het gemiddelde boekhoudsysteem is daar echter niet geschikt voor.

In de rapportage willen we meestal een vergelijking met zowel budget als vorig jaar laten zien. En we willen de cijfers t/m de vorige periode, van deze periode en t/m deze periode laten zien. Of een combinatie hiervan. Voor een doorsnee boekhoudsysteem is dat teveel van het goede, en dus moeten we voor de rapportage eigenlijk altijd uitwijken naar een

spreadsheetprogramma. (Er zijn ook speciale rapportgeneratoren, maar die worden vooral door administratiekantoren en door het grootbedrijf gebruikt.)

In theorie is het vaak mogelijk om een spreadsheet automatisch te laten vullen vanuit het boekhoudsysteem, maar dat vergt het aanbrengen van nogal wat koppelingen. Voor iets dat maar éénmaal per maand moet gebeuren zal dit meestal niet lonend zijn. En dus blijft er een stuk(je) handwerk over.

Het gebruik van papier

Financiële rapportages worden gemaakt voor het papier, niet voor het beeldscherm. De belangrijkste toepassing van de rapportage is het bevorderen van communicatie. In een groep mensen die ieder naar hun eigen beeldscherm zitten te kijken zal nooit een optimale uitwisseling van gedachten kunnen optreden.

Daarnaast bewaren veel gebruikers van de rapportage de prints graag bij elkaar in een order. Ze willen kunnen teruggrijpen op hetgeen *toen* is gerapporteerd – en op hun aantekeningen, die ze er in de kantlijn bij geschreven hebben.

Frequentie

Financiële rapportages zijn altijd gebaseerd op gegevens uit de boekhouding. Een boekhouding werkt standaard met een aantal tijdvakken of perioden waarin wordt geboekt. Meestal bestaat het boekjaar uit 12 of 13 perioden (tijdvakken van een maand, resp. van vier weken). Dit is één van de basisparameters van een financiële administratie. Rapporteren over een korter tijdvak dan één boekhoudkundige periode is niet goed mogelijk.

Rapportage per kwartaal is riskant, zeker als het boekjaar gelijk is aan het kalenderjaar. De tweede kwartaalrapportage wordt dan nl. in juli gemaakt: in de vakantieperiode. Voordat deze goed besproken kan worden zal het vaak september zijn, waardoor de resultaten van het derde kwartaal al weer bijna vastliggen.

Dit betekent dus dat een rapportage per maand (of per periode van vier weken) in de meeste gevallen de juiste keuze zal zijn.

Niet alle rapportages gaan over een tijdvak. Overzichten van openstaande debiteuren en crediteuren zijn bijv. typische momentopnamen. Deze kunnen in principe op ieder gewenst moment worden gemaakt. Maar als je periodiek de positie van openstaande posten wilt volgen, verdient het toch aanbeveling hiervoor een vast moment te nemen, bijvoorbeeld op de eerste van de maand, of direct na de maandafsluiting.

Alvorens te beginnen

Ook al is een boekhouding een nauwkeurig en delicaat systeem, de output van dat systeem moet toch kritisch worden bekeken, want: “rubbish in, rubbish out.” De belangrijkste aandachtspunten zijn de volgende:

- Alle financiële mutaties moeten tijdig, volledig en juist worden verwerkt.
- Schattingsposten worden vaak slechts eenmaal per jaar in de boekhouding verwerkt (bij de jaarafsluiting), maar tussentijds boeken komt ook geregeld voor (bijv. bij afschrijvingen op materiële vaste activa).

Voordat men met lijstwerk uit het financieel pakket aan de slag gaat om een rapportage te maken moet men zich dus steeds twee vragen stellen:

1. Is de administratie “bij”?
2. Welke schattingsposten zijn al geboekt, en welke nog niet?

2. Het periodiek resultatenoverzicht

Zoals al aangestipt, zijn er vele vormen en soorten (financiële) managementrapportages. Er is er echter één die er uitspringt als de meest gebruikte, en invloedrijkste: het periodieke resultatenoverzicht. Dit overzicht vorm a.h.w. het hart van de financiële managementrapportage. Eenmaal per maand (of per vier weken) toont het de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat.

2.1. Het verband met de resultatenrekening

In zijn allereenvoudigste vorm bestaat een resultatenrekening uit slechts drie regels:

Baten	
Lasten (incl. rente en belastingen)	-/- _____
Resultaat	=====

Maar om “zwaarwichtige” bedrijfseconomische redenen worden rente en belastingen altijd apart vermeld.² Dan krijgen we dus het volgende als minimumformaat:

Omzet	
Kosten	-/- _____
Bedrijfsresultaat	
Rente	-/- _____
Resultaat voor belastingen	
Belastingen	-/- _____
Resultaat na belastingen	=====

In de voorbeelden hierna zal ik de regels onder “Bedrijfsresultaat” steeds weglaten. Dit allereerst om praktische redenen (het zijn toch steeds dezelfde regels), maar ook omdat ze in de praktijk van de managementrapportage vaak achterwege blijven.³ Ik zal het overblijvende overzicht het resultatenoverzicht noemen, ter onderscheiding van de volledige resultatenrekening.

2.2. Directe en indirecte kosten

Zelfs voor het simpelste bedrijf biedt een resultatenoverzicht van slechts drie regels (omzet / kosten / bedrijfsresultaat) onvoldoende inzicht. We zullen altijd tenminste onderscheid willen maken tussen kosten die direct samenhangen met productie en omzet (“directe kosten”), en kosten die daar niet direct mee samenhangen (“indirecte kosten”).⁴

Wat de directe en indirecte kosten zijn hangt o.a. af van het soort bedrijf. Onderstaande tabel geeft een paar (sterk vereenvoudigde) voorbeelden.

² Hetzelfde geldt voor buitengewone baten of lasten, resultaten uit deelnemingen, en een eventueel aandeel van derden. Dit soort zaken kunnen de “staart” van een resultatenrekening nog behoorlijk ingewikkeld maken.

³ Dit, omdat het management toch geen invloed kan uitoefenen op deze posten. Om dezelfde reden kan ook de te betalen managementfee worden weggelaten.

⁴ Een andere gangbare kostenindeling is die in variabele en vaste kosten. Hoewel er een grote overlap is tussen enerzijds directe en variabele kosten, en anderzijds tussen indirecte en vaste kosten, gaat het om verschillende benaderingen. We komen hier later nog op terug.

	Handelsonderneming	Dienstverlener	Productiebedrijf
Directe kosten	Inkoop van de te verkopen goederen. Bijkomende inkoop- en verkoopkosten (transport, verzekering, verpakking).	Loonkosten van het Front-office. Inkoop van services.	Directe materiaalkosten. Loonkosten direct productiepersoneel. Kosten van machines (incl. afschrijvingen).
Indirecte kosten	Loonkosten inkoopafdeling. Loonkosten verkoopafdeling. Huisvesting, administratie, directie etc.	Loonkosten van het Back-office. Huisvesting, administratie, directie etc.	Loonkosten fabrieksleiding. Kosten bedrijfsbureau. Huisvesting, administratie, directie etc.

Als we het onderscheid tussen directe en indirecte kosten toevoegen, dan krijgen we het volgende model voor het resultatenoverzicht:

Omzet	
Directe kosten	-/- _____
Subtotaal	
Indirecte kosten	-/- _____
Bedrijfsresultaat	=====

Zolang je maar één product verkoopt, is dit eenvoudige overzicht genoeg. Als directie geeft dit je al voldoende knoppen om aan te draaien: als je niet tevreden bent met het resultaat kun je proberen meer te verkopen, goedkoper in te kopen, of in de algemene kosten te snijden. Maar zo eenvoudig is het helaas maar zelden, omdat we meestal meer dan één product zullen verkopen. Dan zullen we *per product* willen weten hoeveel we eraan verdienen, en dus zullen de kosten over de producten moeten worden verdeeld.

Overigens splitst men bij een handelsmaatschappij de post Directe kosten vaak in Inkopen en Overige directe kosten. Dan ontstaat het volgende model:

Omzet	
Inkopen	-/- _____
Bruto marge	
Overige directe kosten	-/- _____
Subtotaal	
Indirecte kosten	-/- _____
Bedrijfsresultaat	=====

Omwille van de eenvoud zal ik verder het eerder gegeven model gebruiken.

2.3. De bijdrage-analyse

Nu wordt het belang van de indeling tussen directe en indirecte kosten duidelijk. Directe kosten kunnen eenduidig, zonder arbitraire versleuteling, over de verschillende producten (of diensten) worden verdeeld. Dit maakt het mogelijk om een subtotaal te bepalen dat per product gespecificeerd is. Ter verduidelijking een getallenvoorbeeld:

	Totaal	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4	Product 5
Omzet	10.000	2.000	2.200	1.200	3.000	1.600
Directe kosten (per product)	-/- 6.000	-/- 1.100	-/- 900	-/- 1.100	-/- 2.000	-/- 900
Subtotaal	4.000	900	1.300	100	1.000	700
<i>In % van de omzet:</i>	<i>40,0%</i>	<i>45,0%</i>	<i>59,1%</i>	<i>8,3%</i>	<i>33,3%</i>	<i>43,8%</i>
Indirecte kosten (niet verdeeld)	-/- 3.900					
Bedrijfsresultaat	100					

Voorbeeld 1 Een bijdrage-analyse

Dit overzicht noemen we een bijdrage-analyse: het laat zien hoeveel ieder product bijdraagt aan het dekken (= betalen) van de overige kosten, en aan het bedrijfsresultaat. Het subtotaal wordt in het Engels aangeduid als Contribution Margin, wat we in het Nederlands met Contributiemarge plegen te vertalen.

Omdat de directe kosten een rechtstreeks en oorzakelijk verband hebben met het voortbrengingsproces, geldt in principe: eliminatie van een product = eliminatie van de kosten.⁵ Daarmee levert de contributiemarge inzichten op die goed bruikbaar zijn voor besluitvorming. Als een product een negatieve contributiemarge laat zien, moeten we – als het resultaat niet te verbeteren valt – zeker nagaan of het uit het pakket kan worden geëlimineerd.

Zoals iedere ondernemer weet, zijn er helaas altijd producten die men toch moet blijven leveren, ook al leidt men er verlies op – bijvoorbeeld om een klant een compleet pakket te kunnen bieden. Eliminatie van het verliesgevende product leidt dan tot verlies van de klant, wat per saldo kan leiden tot een verslechtering van het bedrijfsresultaat i.p.v. een verbetering.

Als we nog eens naar de concrete cijfers van Voorbeeld 1 kijken, dan zijn er drie zaken die direct opvallen:

- Het bedrijfsresultaat is slechts 1% van de totale omzet. Dat is natuurlijk niet acceptabel, dus er zal iets moeten gebeuren.
- De bijdrage van Product 3 is relatief laag.
- En de indirecte kosten zijn, in verhouding tot het resterend bedrijfsresultaat, heel hoog. Een besparing van 2,5% op de indirecte kosten leidt al tot een verdubbeling van het bedrijfsresultaat.

In de komende paragrafen zullen we dit voorbeeld verder uitwerken.

⁵ In de praktijk zitten er wel wat mitsen en maren aan. Bij een reorganisatie moet het betreffende productiepersoneel eerst worden ontslagen, wat tijd kost, en tot afvloeiingskosten kan leiden. Als een betrokken machine niet meer hoeft te worden gebruikt kunnen de afschrijvingen weliswaar direct worden gestaakt, maar het boekverlies bij vervreemding gaat t.z.t. rechtstreeks naar het resultaat.

2.4. De integrale kostentoerekening

Meestal zal men *alle* bedrijfskosten verdeeld willen zien over de producten, dus ook de indirecte kosten. Omdat er geen eenvoudige, rechtstreekse relatie is tussen deze kosten en de verschillende producten, vereist deze kostenverdeling het gebruik van speciale technieken. Deze kunnen variëren van heel eenvoudig (bijv. verdelen op basis van omzet) tot heel geavanceerd (Activity Based Costing).

Ons getallenvoorbeeld zou er nu als volgt uit kunnen zien:

	Totaal	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4	Product 5
Omzet	10.000	2.000	2.200	1.200	3.000	1.600
Directe kosten (per product)	-/- 6.000	-/- 1.100	-/- 900	-/- 1.100	-/- 2.000	-/- 900
Contributiemarge	4.000	900	1.300	100	1.000	700
Indirecte kosten (verdeeld per product)	-/- 3.900	-/- 780	-/- 858	-/- 468	-/- 1.170	-/- 624
Bedrijfsresultaat	100	120	442	-368	-170	76

Voorbeeld 2 Een resultatenoverzicht met integrale kostenverdeling

(In dit voorbeeld zijn de indirecte kosten over de producten verdeeld naar rato van de omzet).

Wanneer alle bedrijfskosten worden toegerekend aan de producten, spreekt men van integrale kostentoerekening (Engels: absorption costing). Een kostprijs waar alle bedrijfskosten in verrekend zijn heet een integrale kostprijs.

In vergelijking met een bijdrage-analyse geeft een integrale kostentoerekening meer een gevoel van controle. Maar klopt dat ook?

De indirecte kosten hebben – per definitie – geen rechtstreeks verband met de individuele producten. Het gaat hier om zaken als huisvesting, administratie- en accountantskosten, automatisering, lidmaatschap Kamer van Koophandel, postzegels, kantoorartikelen etcetera. Al verdelen we deze kosten nog zo nauwgezet, bij eliminatie van een artikel uit de portfolio zullen de toegerekende kosten zeker niet allemaal wegvallen. Mogelijk valt er zelfs helemaal niets weg, en moeten de zelfde kosten worden herverdeeld over minder omzet.

Als we in bovenstaand voorbeeld product 3 bekijken, dan zien we nog een positieve contributiemarge, maar op het niveau van het bedrijfsresultaat staat, na toerekening van de indirecte kosten, een flink verlies. Afgaand op deze cijfers levert het staken van de productie en verkoop van product 3 een verbetering op van het bedrijfsresultaat met 368. Maar het enige dat zeker is, is dat de contributiemarge met 100 zal afnemen.

De productmanager van product 4 in dit voorbeeld krijgt het grootste percentage aan indirecte kosten voor zijn rekening: 30%. Nu draait hij met verlies, maar als hij 5 procentpunt af kan krijgen van die indirecte kosten, dan komt hij al in de plus. Dus reken maar dat de controller een bezoekje kan verwachten van deze productmanager, om het eens te hebben over de verdeelsleutels. Het zal voor die manager ongetwijfeld makkelijker zijn om de sleutels te laten veranderen, dan om de kosten van andere afdelingen te drukken.

Een ander aspect. Stel, het hoofd P&O heeft goed onderhandeld over zijn arbeidsvoorwaarden, en hij krijgt een mooie auto-van-de-zaak. Hierdoor stijgen de indirecte kosten. Omdat deze kosten echter over een groot aantal producten worden uitgesmeerd, valt dit per product niet op. Als geen van de productmanagers de geringe stijging van zijn indirecte kosten aan de orde stelt, gebeurt er niets.

Samenvattend: als de kosten worden versleuteld, komen er in ieder geval discussies over de sleutels. Mogelijk komen er ook discussies over de kosten, maar zeker is dat niet.

Het belangrijkste doel van de managementrapportage is, om te dienen als hulpmiddel bij besluitvorming. Maar zoals de bovenbeschreven voorbeelden laten zien, levert het verdelen van de indirecte kosten niet automatisch betere besluiten op. Men zou kunnen tegenwerpen dat een verdeling van de kosten op basis van omzet wel heel primitief is. Maar ook de meest geavanceerde kostenallocatie verandert niets aan het feit dat de meeste indirecte kosten (semi) vaste kosten zijn.

Normaal gesproken zul je in het periodiek resultatenoverzicht ook de cijfers van het budget en van het vorig jaar opnemen, ter vergelijking. Als de indirecte kosten versleuteld worden, dan moeten ze – omwille van die vergelijking – in alle drie de onderdelen (dit jaar / budget / vorig jaar) op dezelfde manier worden versleuteld. Dit zet een rem op het aanpassen van de sleutels aan nieuwe inzichten. Als de sleutels om zwaarwichtige redenen toch veranderd moeten worden, betekent dit dat budget en verleden met de nieuwe sleutels moeten worden herrekend.

Veel sleutels zijn afhankelijk van externe factoren, die bij het opstellen van een budget niet 100% voorspeld kunnen worden, zoals de omzet per product. Dit heeft tot gevolg dat de sleutels in de werkelijkheid vrijwel altijd af zullen wijken van die in het budget. Maar ook als de cijfers van budget en werkelijkheid volgens de zelfde sleutels worden verdeeld, kun je aan eventuele verschillen nog niet zien, waardoor die worden veroorzaakt. Dat kun je alleen zien in de onverdeelde kosten. Het is zelfs zo, dat bij versleutelde kosten het risico heel reëel is dat een kostenoverschrijding op één plaats, en een besparing op een andere plaats, beide onopgemerkt blijven omdat ze elkaar na versleuteling min of meer compenseren.

Verdeelde kosten zijn gewoon moeilijker te managen: door de versleuteling verlies je het overzicht.

Toch worden de meeste managementrapportages nog steeds opgesteld volgens het principe van de integrale kostentoerekening. Hier zijn denk ik drie redenen voor. Om te beginnen de gedachte dat het *moet*. “Alle kosten moeten immers worden terugverdiend? Dus dan moeten we toch *alle* kosten toerekenen aan de producten?”⁶ Inderdaad: alle kosten moeten worden terugverdiend – maar niet noodzakelijkerwijs door ieder product in gelijke mate. Dat is de kerngedachte achter de bijdrage-analyse: ieder product met een positief saldo van netto omzet -/- directe kosten levert een *bijdrage* aan het dekken van de indirecte kosten, en is daardoor een “goed” product.⁷

De tweede reden houdt verband met de centrale plaats die het resultatenoverzicht inneemt in de interne communicatie binnen het management. Aan de ene kant geven de cijfers een antwoord – op de vraag: “hoe staan we er voor?” – aan de andere kant stellen ze een nieuwe vraag: “wat gaan we er aan doen?” De cijfers geven nooit zelf het antwoord; als dat zo was, zou een computer het bedrijf kunnen besturen. Er is dus overleg nodig. Hoewel de partijen bij dat overleg – directie en management – uiteraard een gezamenlijk belang hebben, zijn er ook belangentegenstellingen. In dat krachtenveld zien directies vaak voordelen in het gebruik van de integrale kostentoerekening. Door de verkoopmanagers of productmanagers medeverantwoordelijk te maken voor de indirecte kosten wordt het makkelijker om hen van het belang van deze kosten te doordringen.

En in laatste instantie durft men het toerekenen niet goed achterwege te laten. “Laten we het toch maar doen: misschien *geeft* het wel belangrijke inzichten...”

Met betrekking tot het gebruik van de integrale kostentoerekening zou ik de volgende aanbevelingen willen doen:

⁶ Men zegt wel dat de producten alle kosten moeten dragen, en spreekt daarom ook van kostendragers.

⁷ In de praktijk zijn er wel grenzen aan de geldigheid van dit principe, bijvoorbeeld als er sprake is van een onevenredig groot kapitaalbeslag ten behoeve van een marginaal product.

- Maak éénmaal per jaar – bij voorkeur tijdens het begrotingsproces – een integrale kostentoerekening per product. Gebruik de inzichten die dit oplevert voor het nemen van strategische lange-termijn beslissingen.⁸
- Maak het periodieke resultatenoverzicht bij voorkeur in het formaat van een bijdrageanalyse. De tijd die wordt bespaard door het achterwege laten van alle ingewikkelde versleutelingen kun je beter inzetten voor ad-hoc analyses.
- Maak in ieder resultatenoverzicht – ook als het gemaakt wordt op basis van integrale kostentoerekening – in ieder geval een subtotaalregel voor de contributiemarge per product. Op die manier krijg je toch bruikbare informatie.
- Als het resultatenoverzicht op basis van integrale kosten wordt gemaakt, maak dan tevens (in de zelfde frequentie als het resultatenoverzicht) een overzicht van de indirecte kosten per kostenplaats / per kostensoort, waar je het budget naast zet. Dat overzicht kan dan gebruikt worden voor het managen van de kosten. (Maak wel altijd een aansluiting tussen de versleutelde kosten in het resultatenoverzicht en de kosten op de kostenplaatsenoverzichten, om aan te tonen dat het om dezelfde hoeveelheid kosten gaat.)

2.5. Directe en indirecte kosten: enkele bijzonderheden

Kosten zijn direct als ze op eenduidige wijze kunnen worden toegerekend aan een product of dienst. Welke kosten direct zijn zal afhangen van de aard van het bedrijf, maar kan ook worden beïnvloed door de omvang van een bedrijf. De salariskosten van de inkoper zullen bij een kleine handelsonderneming indirect zijn, omdat ze niet op een zinvolle manier over de ingekochte producten kunnen worden verdeeld. Voor een grote handelsonderneming, met een inkoopafdeling die uit meerdere personen bestaat, kunnen de kosten van gespecialiseerde inkopers mogelijk wél aan aparte producten worden toegerekend. Dan zijn dit dus directe kosten.

Sommige kosten kunnen wellicht niet rechtstreeks aan individuele producten toegewezen worden, maar wel aan groepen van producten. Stel dat we een standaard product verkopen, maar daarnaast op bestelling ook bepaalde “specialties” leveren. Het kan dan verhelderend zijn als we alle kosten die daarmee verband houden – bijv. de kosten van een aparte fabriekshal / machines / personeel – als groep ten laste brengen van het verkoopresultaat van de productgroep “specialties.”

Een bedrijf kan ook kosten hebben die samenhangen met het aanwezig zijn in meerdere marktsegmenten. Dit kan zich voordoen wanneer een aannemingsbedrijf ook een bouwmarkt heeft, of wanneer een groothandel ook aan detailhandel doet.

Stel dat je actief bent in de interieurbouw, maar je handelt daarnaast ook in kantoormeubelen. Dan kun je de kosten van de salesmanager kantoormeubelen uit de indirecte kosten halen, en deze toewijzen aan de productgroep kantoormeubelen.

Het verschijnsel dat bepaalde kosten alleen op een zeker geaggregeerd niveau direct toewijsbaar zijn, komt vrij veel voor. Te denken valt bijv. aan reclamekosten of kosten van Research & Development. Stel dat, in het al eerder besproken voorbeeld, uit een nadere analyse van de kosten blijkt dat alle R&D-kosten van het bedrijf zijn toe te rekenen aan één productgroep, bestaande uit de producten 1, 2 en 3. Op het niveau van deze productgroep zijn de R&D-kosten dus directe kosten. Als deze kosten totaal 1.100 bedragen, dan kunnen we als volgt een nieuwe bijdrage-analyse maken (vergelijk met Voorbeeld 1 op pagina 12):

⁸ De extra inzichten die voortkomen uit een integrale kostentoerekening betreffen de indirecte kosten. Wijzigingen in die kosten vergen doorgaans een reorganisatie: redesign van processen, opheffing of samenvoeging van afdelingen, enz. Dat zijn dus altijd zaken met een langere doorlooptijd.

	Totaal	Productgroep A (= product 1, 2 en 3)	Product 4	Product 5
Omzet	10.000	5.400	3.000	1.600
Directe kosten (incl. R&D-kosten)	-/- 7.100 (=6.000+1.100)	-/- 4.200 (=3.100+1.100)	-/- 2.000	-/- 900
Contributiemarge	2.900 (=4.000-1.100) 29,0%	1.200 (=2.300-1.100) 22,2%	1.000 33,3%	700 43,8%
Indirecte kosten (niet verdeeld, excl. R&D- kosten)	-/- 2.800 (=3.900-1.100)			
Bedrijfsresultaat	100			

Voorbeeld 3 Bijdrage-analyse met toegerekende R&D-kosten

We zien nu, dat Productgroep A behoorlijk veel kosten draagt: ruim driekwart van de omzet in die productgroep. Dit zou aanleiding kunnen zijn om het niveau van de researchkosten eens kritisch te bekijken: valt op termijn te verwachten dat door deze research de opbrengsten zullen stijgen, of niet? Legt de research daarnaast mogelijk een groot beslag op het kapitaal, in de vorm van vaste activa?

Als er op de directe kosten niet bezuinigd kan worden, zal er toch in de indirecte kosten gesneden moeten worden. Dat lijkt ook goed mogelijk: het bedrijfsresultaat kan, in deze opstelling, nog verdubbelen met een besparing van slechts 3,6% op de indirecte kosten.

2.6. Vaste en variabele kosten

Behalve dat we de kosten kunnen splitsen in direct en indirect, kunnen we ze ook splitsen in vast en variabel. Kosten zijn variabel, als ze onmiddellijk variëren met de omvang van de activiteiten. Kosten zijn vast, als ze (nagenoeg) onafhankelijk zijn van de omvang van de activiteiten. De indeling vast/variabel staat los van de indeling direct/indirect. Het volgende schema verduidelijkt e.e.a.:

	Variabel: varieert onmiddellijk met de omvang van de activiteiten	Vast: varieert niet onmiddellijk met de omvang van de activiteiten
Direct: heeft een direct-oorzakelijke relatie met een product of dienst	1. Directe materiaalkosten Directe loonkosten	2. Capaciteitskosten, zoals afschrijvingen op machines
Indirect: heeft geen direct-oorzakelijke relatie met een product of dienst	3. Kosten die verband houden met de totale omvang van de activiteiten	4. Kosten van huisvesting, directie, administratie, P&O etc.

Directe en indirecte kosten, vaste en variabele kosten.

De vier vakken vormen samen, zonder overlap, 100% van de bedrijfskosten.

Categorieën 1 en 4 komen in alle “bedrijfshuishoudingen” voor. Kategorieën 2 en 3 zijn vooral belangrijk in productieomgevingen: in handel en dienstverlening kom je deze veel minder

tegen. Categorie 3 is doorgaans klein: te denken valt aan bijvoorbeeld de hulpstof lijm in een meubelfabriek, lasdraad in een lasserij, of zand in een gieterij.

Het onderscheid tussen vast en variabel is vooral van belang in productieomgevingen, en dan met name bij het maken van kostprijsberekeningen.

In de rapportage kan het nuttig zijn om de capaciteitskosten (categorie 2) hetzij onder te brengen bij de kosten van categorie 4 (en ze dus onverdeeld te laten), hetzij ze te verdelen over enkele hoofdgroepen van producten.

2.7. Overhead

Een begrip dat geregeld opduikt in de context van directe en indirecte kosten, is dat van de "overhead." De oorspronkelijke betekenis van dit Engelstalige begrip is nogal ruim. Zie bijvoorbeeld de volgende opsomming in het Wikipedia-artikel "Overhead:"

Overhead expenses are all costs on the income statement except for direct labor, direct materials & direct expenses. Overhead expenses include accounting fees, advertising, depreciation, insurance, interest, legal fees, rent, repairs, supplies, taxes, telephone bills, travel and utilities costs.

Dit komt dus neer op de categorieën 2, 3 en 4 (van de tabel hierboven) plus rente en belastingen.

In een Nederlandse context is dit een ongebruikelijke benadering. We kunnen het begrip "overhead" dus beter niet gebruiken.

3. De inrichting van het periodiek resultatenoverzicht

Als je de inwendige structuur van een sinasappel wilt zien, kun je die het beste in het midden doorsnijden, en dan óf vertikaal (“van pool tot pool”), óf horizontaal (“equatoriaal”). Als je zo maar een willekeurige doorsnede maakt, zie je alleen maar kromme en scheve lijnen waar je niets mee kunt.

Zo is het ook met bedrijfsprocessen. Voor een goede, informatieve rapportage (“doorsnede”) moet je weten, langs welke as je de resultaten moet groeperen. En dat is vaak minder eenvoudig dan het lijkt.

Laten we nog eens teruggaan naar het basismodel voor het resultatenoverzicht. We zien dan dat we dit overzicht kunnen opsplitsen in twee delen:

Omzet	}	“het bovenste deel van het resultatenoverzicht”
Af: directe kosten		
Is: contributiemarge		
Af: indirecte kosten	}	“het onderste deel van het resultatenoverzicht”
Is: bedrijfsresultaat		

Het bovenste deel gaat over omzet en directe kosten; de inrichting ervan wordt bepaald door de producten of diensten die men levert, en door de markt(en) waarop men deze levert; de blikrichting is naar buiten.

Het onderste deel gaat over indirecte kosten; de inrichting daarvan wordt bepaald door de kostenstructuur van het bedrijf; de blikrichting is naar binnen.

Als een bedrijf in moeilijkheden komt, is de neiging meestal sterk om naar de kosten te kijken: wat kunnen we besparen? Dit is logisch, omdat het management van een bedrijf nu eenmaal meer invloed kan uitoefenen op de eigen organisatie, dan op de markt. Niettemin is het wel zaak om te onthouden dat de uiteindelijke bestaansgrond van ieder bedrijf “daarbuiten” ligt: in de markt. Alléén kosten besparen is geen goed recept.

3.1. Het “bovenste deel”: omzet en directe kosten

De belangrijkste keuze die in dit deel van het resultatenoverzicht gemaakt moet worden, is welke omzetten kunnen worden samengevoegd, en welke niet.

Tot nu toe hebben we het steeds over beperkte aantallen producten gehad, maar in de praktijk kent menige onderneming honderden, of zelfs duizenden producten. Je zult dan in de rapportage zeker groepen van producten willen onderscheiden, in plaats van alle producten apart. Stel bijvoorbeeld dat je een bouwmarkt hebt, waarin je o.a. schroefjes verkoopt. Eén soort schroeven zou dan kunnen zijn: bolkopschroeven, 3 mm breed, 8 mm lang, verzinkt, met kruiskop. Ergens in het administratieve systeem zal voor dit artikel een kostprijs en een verkoopprijs te vinden zijn, maar in de rapportage wil je dat niet zien. Dus moet je een keuze maken, op welk niveau je wilt aggregeren. Mogelijkheden genoeg:

- bolkopschroeven, verzinkt, kruiskop
- bolkopschroeven, verzinkt
- bolkopschroeven
- schroeven
- bevestigingsmiddelen
- kleine ijzerwaren
- ijzerwaren
- DHZ-artikelen

Het zal van de bedrijfsomvang, en van het aantal artikelen, afhangen waar je de “knip” wilt zetten.

Zoals we al gezien hebben (pagina 15 hierboven), kan er ook een andere reden zijn om bepaalde producten in één groep onder te brengen, nl. als deze producten samen verantwoordelijk zijn voor bepaalde kosten. Als we omwille van een te groot aantal producten toch moeten groeperen, loont het de moeite om te zien of er ook van dit soort redenen zijn, om de groepering op een bepaald punt door te voeren.

Als we op meerdere markten opereren (als we bijvoorbeeld leveren aan zowel bedrijven als aan particulieren, of bijvoorbeeld aan overheden zowel als bedrijven), kan het zinvol zijn om die indeling (ook) mee te nemen in de rapportage. Niet alleen kunnen er voor een bepaalde markt andere kosten gelden, maar ook de bruto marge kan per markt verschillen.

Als we meerdere soorten werk verrichten, in meerdere markten, dan kunnen we de bijdrage op twee manieren presenteren: per markt, of per werksoort.

Bijdrage per markt	Bijdrage per werksoort
Markt A <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werksoort 1 ▪ Werksoort 2 ▪ etc. Totaal bijdrage Markt A	Werksoort 1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Markt A ▪ Markt B ▪ etc. Totaal bijdrage Werksoort 1
Markt B <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werksoort 1 ▪ Werksoort 2 ▪ etc. Totaal bijdrage Markt B	Werksoort 2 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Markt A ▪ Markt B ▪ etc. Totaal bijdrage Werksoort 2

Tenslotte kunnen we er ook voor kiezen om de marge per PMC (product-markt-combinatie) te tonen.

Welke keuze de meest zinvolle is, valt op voorhand niet te zeggen: het zal afhangen van het karakter van het bedrijf.

Een paar andere voorbeelden van het opsplitsen van omzetten:

- Een bioscoop heeft twee hoofdactiviteiten: stoelenverhuur, en de verkoop van versnaperingen. Het is dan zinvol om het resultatenoverzicht zo in te richten, dat men kan zien wat iedere activiteit bijdraagt aan het resultaat. Om dit mogelijk te maken moeten zowel de omzetten als de directe kosten dus worden gesplitst in deze twee categorieën.
- Verzekeringsmaatschappijen ontvangen hun premies vaak aan het begin van het jaar, terwijl de schades in de loop van het jaar binnenkomen. Hierdoor ontstaat een structureel kasoverschot, dat belegd moet worden.⁹ Omdat er een rechtstreeks verband is tussen de soort verzekering en de omvang van het kasoverschot, moeten de netto opbrengsten van de beleggingen aan de verschillende verzekeringen worden toegewezen.¹⁰

De directe kosten

Als men een rapportage gaat maken, wil men niet pas op dat moment de directe kosten gaan verdelen over de producten. Omdat het directe kosten zijn, kunnen ze bij de boeking al

⁹ Een apart geval vormen de zorgverzekeringen. De premies daarvoor komen weliswaar gespreid binnen, maar veel claims worden zo laat ingediend, dat hierdoor toch een aanzienlijk kasoverschot ontstaat.

¹⁰ Het gebeurt niet zelden dat een verzekeraar op een product een “technisch verzekeringsresultaat” boekt dat negatief is, maar er toch op verdient omdat men de vooruitontvangen premies goed weet te beleggen.

aan de verschillende producten worden toegewezen. Een gangbare methode is het aanleggen van een reeks grootboekrekeningen die men “directe kosten” of “margekosten” noemt. Afhankelijk van de omstandigheden kan men voor iedere combinatie van kostensoort en product een aparte grootboekrekening maken (“Inkomend transport product 1,” “Inkomend transport product 2” enz.), of één grootboekrekening (“Inkomend transport”) waarop de boekingen per product een apart kenmerk meekrijgen (kostenplaats, kostendrager, dossier o.i.d.).

3.2. Het “onderste deel”: de indirecte kosten

De kostenstructuur van een bedrijf bepaalt, hoe dit deel eruit moet zien. Belangrijk is bijvoorbeeld of we veel zelf doen (met eigen personeel, en dus eigen salariskosten) of veel uitbesteden.

Een veel gebruikte methode om kosten te groeperen is m.b.v. kostenfuncties, kostenplaatsen en kostensoorten. Dit levert een indeling op in drie dimensies.

Een kostenplaats is vaak een afdeling, zoals de Inkoopafdeling, Verkoopafdeling, Financiële Administratie, P&O, Directie. Maar men kan ook bijv. een (hulp)kostenplaats Huisvesting benoemen.¹¹

Als het aantal kostenplaatsen te groot wordt, kunnen we de kostenplaatsen indelen in grotere eenheden, die we kostenfuncties noemen. Een kostenfunctie betreft de kosten welke samenhangen met één van de hoofdactiviteiten van een bedrijf, zoals Inkoop, Productie, Verkoop, Onderzoek & Ontwikkeling, Algemene Kosten.

Kostensoorten zijn bijv. loonkosten, reiskosten, afschrijvingen etc.

De volgende tabel toont een uitgewerkt voorbeeld van één kostenfunctie:

Kostenfunctie	Kostenplaatsen	Kostensoorten
Marketing & Sales	Verkoop buitendienst	Salarissen Reiskosten Afschrijvingen Etc.
	Verkoop binnendienst	Salarissen Reiskosten Afschrijvingen Etc.
	Reclame & PR	Salarissen Reiskosten Afschrijvingen Etc.

Let wel: in deze kosten komen géén directe kosten voor. Deze zijn al bij de boeking apart gezet: zie de paragraaf over de directe kosten op pagina 19 hierboven.

Wanneer we een product eerst vervaardigen, en dan verkopen, dan kunnen we er ook voor kiezen om de kosten op te delen in voortbrengingskosten, en verkoopkosten. Hierdoor wordt het mogelijk om een fabricageresultaat en een verkoopresultaat te onderscheiden. (Shell is daar groot mee geworden).

¹¹ De term “hulpkostenplaats” houdt verband met het gebruik van kostenverdeelstaten. Met een kostenverdeelstaat worden de kosten van hulpkostenplaatsen eerst m.b.v. sleutels verdeeld over de (hoofd)kostenplaatsen, waarna de totale kosten worden verdeeld over de producten.

Nog een voorbeeld op het snijpunt van kosten en opbrengsten. Een aannemer zal altijd een werkenadministratie bijhouden. Hierin worden de kosten en opbrengsten van ieder aangenomen werk apart verzameld. Als de aannemer (deels) eigen machines heeft – kranen, bulldozers e.d. – dan kan men per machine een apart resultatenoverzicht maken, om zo te bekijken of zelf exploiteren goedkoper is dan huren. Voor ieder uur dat de machine wordt ingezet wordt dan een marktconform uurtarief ten laste van het werk gebracht, en ten gunste van de machine. Als er bij de machine, na aftrek van alle kosten, een batig saldo overblijft, dan draagt het in eigendom hebben hiervan dus bij aan het totale resultaat.¹² Je kunt waarschijnlijk niet iedere machine huren, i.v.m. beschikbaarheid / flexibiliteit, maar met deze rapportagevorm kun je in ieder geval zien tegen welke kosten je deze extra flexibiliteit koopt. En uiteindelijk kan dat toch aanleiding zijn om hetzij de werksoort, hetzij het in eigendom hebben van de machine te heroverwegen.

3.3. Regels en kolommen

Rapportages komen op papier, en papier is in essentie een tweedimensionaal medium. Aangezien we bij bedrijfsgegevens in veel meer dan twee dimensies denken, zullen we hier keuzes moeten maken. Want wat willen we zoal weten?

- Omzet en directe kosten per product(groep).
- Omzet en directe kosten per periode, en cumulatief (“year to date”).
- Contributiemarge per product per periode.
- Indirecte kosten per kostencategorie, per kostenplaats en per kostensoort.
- Indirecte kosten per periode, en cumulatief.
- De werkelijkheid vergeleken met budget, per periode en cumulatief.
- De werkelijkheid vergeleken met vorig jaar, per periode en cumulatief.

En misschien nog wel meer.

Laten we eenvoudig beginnen.

	Tot.	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Omzet													
Af: directe kosten													
Contributiemarge													
Indirecte kosten													
Bedrijfsresultaat													

Schema 1

De horizontale dimensie hebben we hier gebruikt voor de factor tijd, en de verticale voor de detaillering van kosten en opbrengsten. Die detaillering kunnen we zonder bezwaar behoorlijk ver uitbreiden. Stel, we hebben 2 productgroepen, 3 indirecte kostencategorieën, en per kostencategorie enkele kostensoorten.

	Tot.	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Omzet groep 1													
Af: directe kstn 1													
Contrib. marge 1													
Omzet groep 2													
Af: directe kstn 2													
Contr. marge 2													

¹² Omdat er in het geval van machines in eigendom sprake is van een aanzienlijk kapitaalbeslag, moet het eventuele positieve resultaat nog wel worden afgezet tegen het gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

	Tot.	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Contr. marge totaal													
Verkoopkosten													
* Salarissen													
* Reiskosten													
* Reclame													
* Drukwerk													
Totaal Verkoopkosten													
R&D-kosten													
* Salarissen													
* Materialen													
* Externe kosten													
* Afschrijvingen													
Totaal R&D-kosten													
Algemene kosten													
* Salarissen													
* Externe kosten													
* Afschrijvingen													
Totaal Algemene kosten													
Totaal indirecte kosten													
Bedrijfsresultaat													

Schema 2

Dit is nog goed te doen, maar veel verder kunnen we toch niet gaan op één overzicht.

Wat ontbreekt er nu nog?

- Een detaillering per product(groep), als we verder willen gaan dan twee of drie groepen.
- En een vergelijking met budget en vorig jaar.

Als we dat ook nog op één blad willen weergeven, wordt het resultaat onleesbaar. Dus zullen we moeten uitwijken naar verschillende, complementaire overzichten.

Hier neemt het aantal mogelijkheden zo sterk toe, dat het geven van voorbeelden niet veel zin meer heeft. Ik wil volstaan met nog één model voor het vergelijken van werkelijkheid, budget en vorig jaar.

	Deze maand				T/m deze maand				Hele jaar		
	Dit jaar	Budget	Vorig jaar		Dit jaar	Budget	Vorig jaar		Forecast	Budget	Vorig jaar
Omzet											
Af: directe kosten											
Contributiemarge											
Indirecte kosten											
Bedrijfsresultaat											

Schema 3

Het periodiek resultatenoverzicht: nawoord en conclusie

Het periodiek resultatenoverzicht is één van de belangrijkste hulpmiddelen die een directie heeft voor het besturen van het bedrijf. Een goed opgezet resultatenoverzicht geeft een zodanig inzicht in de ontwikkeling van de winstgevendheid, dat (mede) hierop besluiten kunnen worden gebaseerd.

Zoals al meerdere malen gesteld, hangt bij het inrichten van het resultatenoverzicht veel af van de specifieke kenmerken van het bedrijf. Deze kenmerken worden bepaald door zowel externe factoren (de markt, de concurrentie), als interne (het product, de kostenstructuur). Maar behalve deze min of meer autonome elementen, is er ook sprake van een proces. Als onderdeel van de totale managementrapportage, is het periodiek resultatenoverzicht een schakel in het geheel van de Planning & Control cyclus. Deze cyclus begint met beleidsvoornemens – in het MKB: de ambitie en visie van de ondernemer. Daarop wordt een operationeel plan gebaseerd, met o.a. een financiële begroting. De uitvoering van het plan wordt gemeten, en deze metingen worden in de vorm van managementrapportages aan de directie ter beschikking gesteld. Die evalueert de resultaten, en besluit zo nodig tot bijstellingen. Waarna de cyclus zich herhaalt.

Om een goed werkende cyclus te krijgen, moeten alle elementen daarin met elkaar in één lijn liggen. De rapportage, als onderdeel van de cyclus, is daarbij een middel tot een doel. Het doel komt van de ondernemer, de middelen van de controller. Daarom moet m.i. de rapportage worden ontworpen door ondernemer en controller samen.

De ondernemer moet vertrouwen hebben in de rapportage: hij of zij gaat immers belangrijke besluiten baseren op de uitkomsten ervan. Een dergelijke mate van vertrouwen kan alleen ontstaan uit daadwerkelijke betrokkenheid. Ook hierom moet de rapportage worden ontworpen door ondernemer en controller samen.