

Stichting Work-Study en de Work-Factor Raad willen een platform bieden aan Work-Factor gebruikers, arbeidsanalisten, cost engineers en industrial engineers om problemen, oplossingen, ideeën en tips te bespreken. Daartoe zullen we regelmatig een WS Tip sturen aan “WF-leden” en geïnteresseerden. Mocht dit bericht niet op het juiste adres aankomen stuur het dan door naar geïnteresseerden en laat ons dat weten, svp.

Het onderwerp van vorige WS Tips staat op de WF Website onder: WF en Management/Praktisch - Algemeen/WS Tips.

## KOSTPRIJSSYSTEMEN EN KOSTENVERBIJZONDERING, Deel 8

### HET BUDGETTEREN

#### Doel en functies van het budgetteren

De budgettering moet gericht zijn op de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Als zodanig kan het budget de leiding inzicht verschaffen in de effectiviteit van haar organisatie. Een budget moet daarom aan de volgende functies voldoen:

1. **Het budget moet voorwaarden scheppen om de individuele betrokkenheid bij het bedrijfsdoel te stimuleren.**

In een maatschappij, die aan snelle sociale en technologische veranderingen onderhevig is, kan de invloed van de mens op het functioneren van het systeem groot zijn. De invulling en uitkomst van het budgetsysteem, wordt in feite bepaald door de bereidheid, die alle betrokkenen aan de dag leggen om op de juiste wijze mee te werken aan de budgetprocedure. Men moet daarom gemotiveerd zijn, de **taakstelling**, waar het uiteindelijk om gaat, te halen.

Bij de budgettering wordt in feite de totale bedrijfsdoelstelling gesplitst in een aantal subdoelstellingen. De mate van detaillering van deze subdoelstellingen moet zodanig zijn, dat het alle medewerkers duidelijk is wat er van hen verwacht wordt, om de totale bedrijfsdoelstelling te kunnen realiseren.

2. **Het budget kan dienen voor de coördinatie van personen en werk.**

In een bedrijf werkt een groot aantal mensen samen onder veranderende omstandigheden, wat in de budgetten tot uitdrukking moet komen. Het budget moet laten zien, wie aan wie verantwoording moet afleggen en welke afdelingen moeten worden geraadpleegd bij de voorbereiding van een bepaald project.

Een eenduidige uitsplitsing van de primaire kosten over de verschillende afdelingen, zal de doorzichtigheid van de budgettering vergroten, de coördinatie van personen en werk vergemakkelijken en eventuele doublures in taken en bevoegdheden zichtbaar maken.

3. **Het budget kan dienen voor delegatie van taken en bevoegdheden.**

De procedure van budgetteren leidt er toe, dat er aan personen binnen de organisatie, verantwoordelijkheden worden toegewezen. De directie kan via het budgetmechanisme taken en bevoegdheden delegeren naar lagere niveaus. Het budget fungeert op die manier als middel tot beleidsoverdracht, waarbij de onderlinge afstemming tussen de subdoelen gewaarborgd blijft.

4. **Het budget kan fungeren als controle middel op de uitvoering. Het is de basis voor de beoordeling van de prestaties.**

Bij de aanvaarding van het budget wordt dit voor de budgethouder zijn taakopdracht en machtiging voor de uitvoering. De budgethouder is verantwoordelijk voor het realiseren van de geplande activiteiten binnen de afgesproken taakstellingen. Via een vergelijking tussen budget en werkelijkheid kan hij verantwoording afleggen voor het door hem gevoerde beleid.

#### DE VERTALING VAN DE PLANNING NAAR DE BUDGETTERING.

De budgettering is een procedure waarin we een verzameling uitgewerkte plannen van alle afzonderlijk geleide activiteiten van de onderneming vertalen in een systematische voorstelling in cijfers. De in

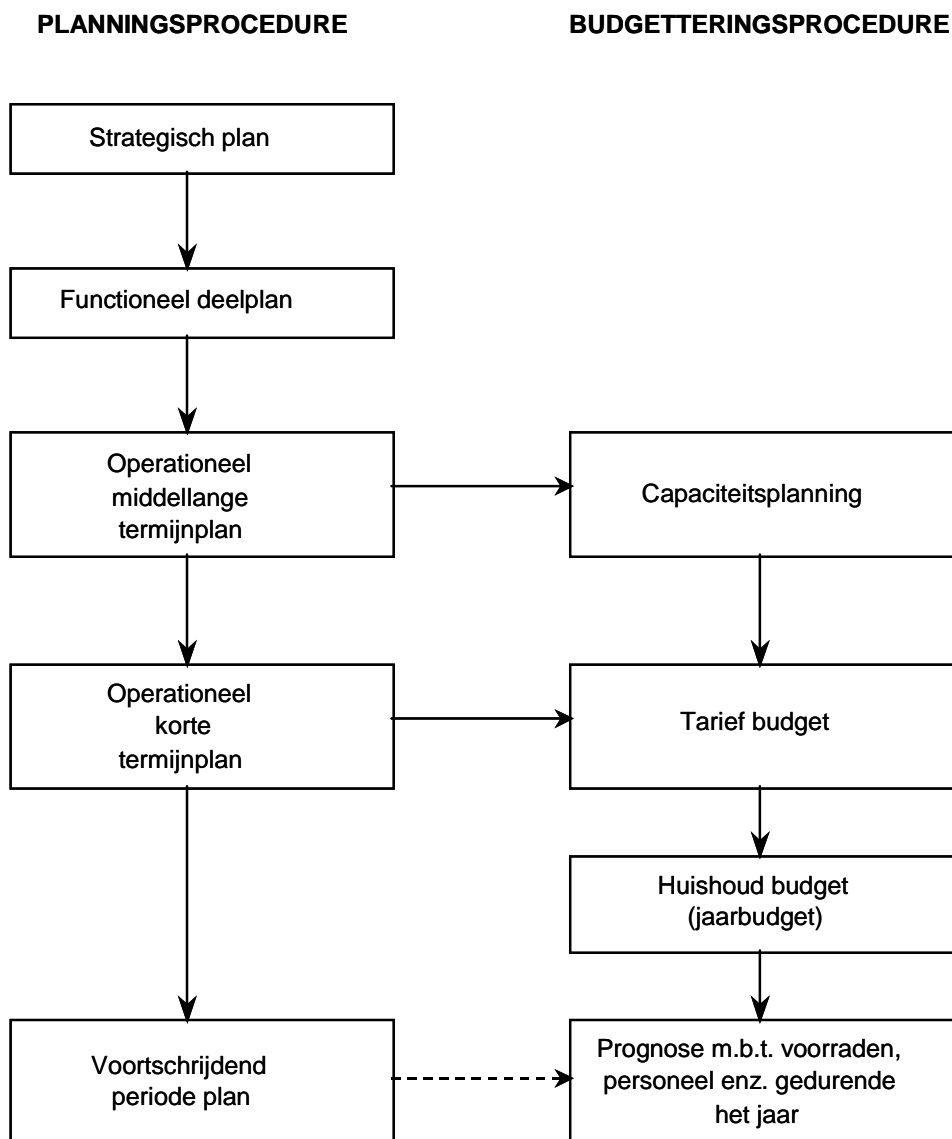
de budgetten vastgelegde taakstellingen zijn richtinggevend voor de besturing van de bedrijfsactiviteiten. De budgettering kan dan ook niet los gezien worden van het planningsproces.

## PLANNING

Onder planning wordt verstaan: Een analytisch proces, waarbij wordt onderzocht welke mogelijkheden de toekomst biedt en wat de verwachte uitkomsten zijn. Het geheel omvat:

- het bepalen van doelstellingen voor de verschillende niveaus in de organisatie;
- het zoeken naar alternatieve mogelijkheden om deze te realiseren;
- de bedrijfseconomische evaluatie van deze alternatieven;
- keuze van de beste alternatieven, waarbij naast economische motieven ook andere overwegingen een rol kunnen spelen.

Een plan kan worden gedefinieerd als de uitkomst van een planningsproces, waarbij de consequenties van het alternatief met betrekking tot capaciteiten, producten en productiemiddelen enz. zichtbaar worden gemaakt. Het verband tussen de planningprocedure en de procedure van het budgetteren kan als volgt worden weergegeven:



### *Hiërarchie van plannen*

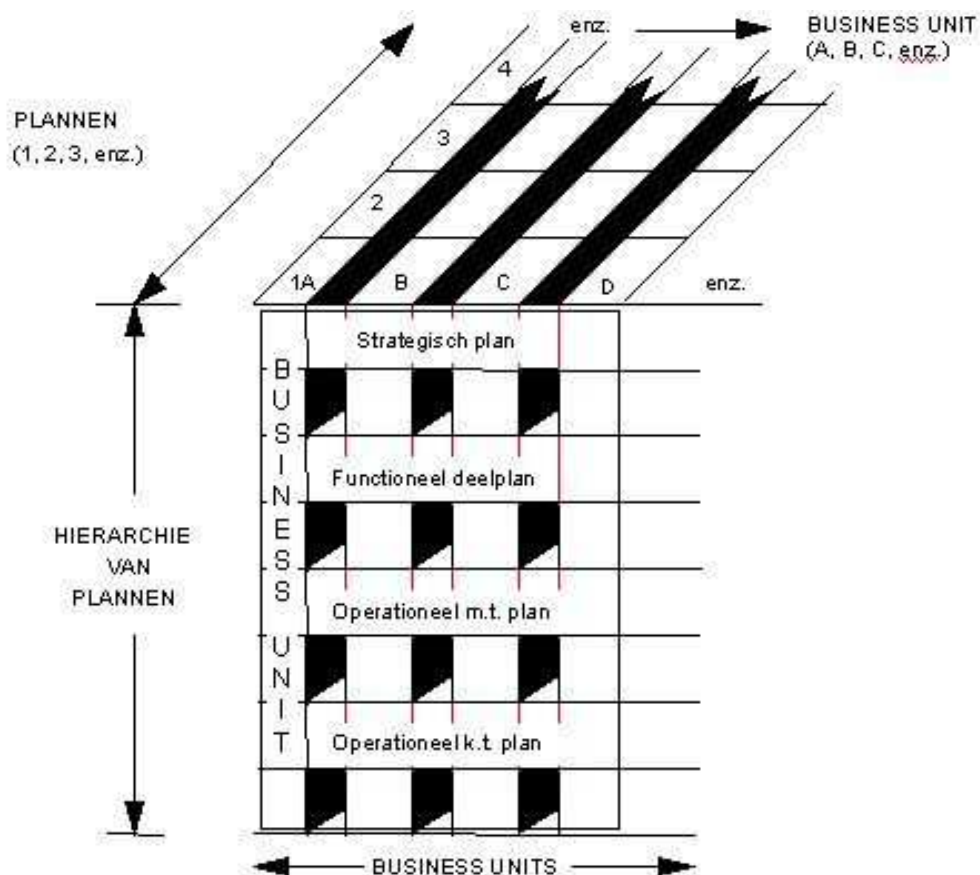
Door de steeds korter wordende levenscycli van producten en de kapitaalschaarste is het noodzakelijk dat het management zich voortdurend bezint t.a.v. de juiste keuze van de huidige en toekomstige activiteiten in de onderneming.

Dit vraagt om een zorgvuldige voorbereiding en uitvoering van, de op de algemene doelstelling van de onderneming geënte, plannen.

De samenstelling van de plannen moet zodanig zijn dat men per activiteitsgebied de kosten en opbrengsten langs de gehele productas, op integrale basis, kan volgen.

Bij de totstandkoming van deze "**businessplannen**" moeten we goed bedenken, dat dwars door de business(unit)-plannen heen, er verschillende **functionele deelplannen** (ontwikkeling, fabricage, verkoop, financiering, enz.) opgesteld worden.

De in deze functionele deelplannen verwerkte activiteiten worden via de operationele plannen weer aan de diverse bedrijfsonderdelen toegewezen.



### Het strategische plan

De algemene bedrijfseconomische doelstelling van het bedrijf is het verwezenlijken van een aanvaardbaar rendement en het handhaven van een gezonde financiële structuur, voor de korte – en lange termijn, door middel van het voortbrengen **en** verkopen van producten en/of diensten.

Deze doelstelling leidt tot een aantal strategische beslissingen, welke worden vastgelegd in een **Strategisch Plan**. Het strategisch plan omvat doorgaans een periode van ongeveer 4 jaren. Bij de strategische beslissingen gaat het om zaken als: Groei-strategie, Marketingstrategie, Innovatiestrategie, Investeringsstrategie, Ontwikkelingsstrategie, enz.

Deze beslissingen zullen betrekking hebben op de bestaande of mogelijke nieuwe activiteiten van de onderneming waarover men onafhankelijke beslissingen wil en kan nemen. Men spreekt in dit verband ook wel van product/markt combinaties.

Ter wille van de algemene bedrijfseconomische doelstelling van het bedrijf zal men moeten trachten een evenwicht tot stand te brengen tussen activiteiten, die voldoende winst geven, c.q. een financieringsoverschot hebben, en activiteiten die in de toekomst winsten zullen genereren, maar nu nog grote investeringen vergen.

### *Functionele deelplannen, operationele plannen*

Uit de businessplannen resulteren de functionele deelplannen (ontwikkeling, fabricage, verkoop, financiering, enz.) welke als basis dienen voor de bepaling van de middellange - en de korte termijnplannen.

In deze functionele deelplannen wordt (voor ongeveer 3 jaren vooruit) globaal vastgelegd wat per activiteitsgebied (product/marktcombinatie) de opbrengsten, kosten en investeringen zullen zijn. De in de functionele deelplannen gespecificeerde activiteiten worden vervolgens toegewezen aan de verschillende bedrijfsonderdelen. Dit gebeurt via de operationele plannen, (middellange - en korte termijn plannen), waarin de activiteiten meer in detail en voor een kortere periode beschreven zijn.

Voor reacties naar

G. de Vrij

Secr.: Stichting Work-Study / WORK-FACTOR Raad / WFGD

Tel: +31.40.2046048

E-mail: [work-study@onsmail.nl](mailto:work-study@onsmail.nl) of [info@work-factor.nl](mailto:info@work-factor.nl)

Website: [www.work-factor.nl](http://www.work-factor.nl)

