



HERKOMST- EN BESTEMMINGSMODEL

Er zijn minimaal twee mogelijkheden om dit model als stuurmiddel te gebruiken:

1. als model om beïnvloedingsmogelijkheden te beoordelen.
2. als model om een bedrijfseconomische analyse uit te voeren.

ad 1. Beïnvloedingsmodel

Doelgroep:

Voor een leidinggevende van een afdeling of bedrijfseenheid.

Cijfers:

Gebruikte cijfers zijn interne cijfers (VC/NC, Budgetten), facturen over een bepaalde periode).

De geldstroom bestaat uit inkomsten en uitgaven en kan over een bepaalde periode zijn, maar dat hoeft niet!

HERKOMST	BESTEMMING
kapitaalsinkomsten	ontwikkelingsuitgaven
inkomsten uit verzekeringen/overeenkomsten	personele uitgaven, inclusief ondersteuning
inkomsten uit verkoop	materiële uitgaven

Methode: (volgorderlijk)

1. Start met "wat is het **centrale vraagstuk** voor deze manager?
2. Wat wordt als het belangrijkste kernproces gezien: leveren van producten, diensten of expertise?
3. Invullen van de herkomst-kant. Inkomsten zijn op afdelingsniveau vaak een jaarlijks budget. Dit is meestal onafhankelijk van de verkoop, maar gebaseerd op interne rekensleutels.
4. Invullen van de bestemmings-kant. Uitgaven zullen in elk van de drie blokken moeten worden geplaatst.
5. Achter elk cijfer staat een persoon die stuurt: Welke cijfers zijn door de manager te beïnvloeden? En welke niet? Hoe komt dat?
6. Waar zijn verbeteringen aan te brengen in de budgetbewaking en budgetbeïnvloeding?

Wat door deze methode zichtbaar wordt voor diegene die het doet:

- a. Welke posten centraal zijn vastgesteld en welke posten zelf zijn te beïnvloeden (autorisatiemogelijkheden).

- b. Als de leidinggevende een bewaker is van centraal vastgestelde posten of deze dan binnen die posten moet blijven met zijn uitgaven of dat deze kan schuiven met posten. M.a.w. kan deze de geldstromen zelfstandig ombuigen?
 - c. Of er sprake is van een goedgekeurd totaal-budget waar het dan gaat om een goede verhouding te vinden tussen de drie geldstromen (zie ook model II).
 - d. Of er mogelijkheden zijn voor verwerving van eigen inkomsten en bestemming van deze inkomsten.
 - e. Waar het budget c.q. de budgetposten belemmerend werkt(en) voor de uitvoering van het eigen beleid.
 - f. Ontwikkelingskosten vaak een sluitpost zijn.
 - g. Inzicht in eigen financiële huishouding en beïnvloedingsmogelijkheden.
- enz.

ad 2. Analyse-model:

Doelgroep:

Leidinggevend en maar met enig financieel-technisch inzicht en (ideaaliter) een totaal overzicht over zijn budget of totale bedrijfshuishouding.

Cijfers:

Hier zijn **bepaalde** cijfers nodig omdat het bij deze tweede methode om een (groffe) bedrijfseconomische analyse gaat. De geldstroom is hier de toegevoegde waarde-stroom van opbrengsten en kosten zoals is weergegeven in de Verlies- en Winst-rekening of de NC-cijfers en over een vastgestelde periode.

Men vult dit H&B-model in m.b.v. een hulplijstje van kostenposten (zie bijlage).

HERKOMST	BESTEMMING
Opbrengsten uit verleende expertise	Kosten voor ontwikkeling (toekomstgericht, resultaat niet zeker) Mat.Pers. Ov.
Opbrengsten uit verleende diensten	Kosten voor ondersteuning (indirecte kosten) Mat. Pers. Ov.
Opbrengsten uit verkochte produkten/goederen	Kosten voor de uitvoering (directe kosten) Mat.Pers. Ov.
Bijzondere baten Verlies	Bijzondere lasten Winst

Methode: (volgordelijk)

1. Start met "wat is het **centrale vraagstuk** voor deze manager?" Het betreft meestal een financiële vraag (omzetstagnatie, verlies, te hoge vaste lasten, enz.).
2. Wat wordt als het belangrijkste kernproces gezien? Het beste is om één kernproces te formuleren. Dit geeft zicht op de toegevoegde waarde van deze bedrijfsactiviteit.
3. Invullen van de herkomst-kant: alleen de opbrengsten uit verkoop van goederen, diensten of expertise. Opbrengsten uit verzekeringen/overeenkomsten en kapitaal worden **verrekend** als er bepaalde kosten tegenover staan. B.v. WAO-gelden worden verrekend met personeelskosten, rentebaten met rentekosten. Opbrengsten uit verzekeringen/overeenkomsten en kapitaal waar **geen** gemaakte kosten tegenover staan vallen onder de post "bijzonder baten". Bijzondere lasten behoren bij de kosten, oftewel bestemmingskant. Of opbrengsten worden verrekend (gesaldeerd) met kosten is afhankelijk van de vraagstelling (zie punt 1). Wat wil je met dit H- en B-model zichtbaar maken?
4. Invullen van de bestemmingskant: het gaat om de gemaakte kosten die per blok worden ingevuld. Het gaat om de invulling van de materiële (m), personele (p) en overige kosten (o) per blok. Eén blok geeft in feite een kostenplaats aan: alle interne kosten die per verantwoordelijkheidsgebied worden gemaakt. In het onderste blok gaat het om kosten die **direct met de uitvoering** van het kernproces te maken hebben. In het middelste blok gaat het om de kosten die gemaakt worden **ter ondersteuning** van het kernproces (de overhead). In het bovenste blok gaat het om investeringsbeslissingen, kosten die worden gemaakt om het bedrijf te kunnen continueren in de toekomst en waarvan de uitkomst **niet** zeker hoeft te zijn. Bijzondere lasten hebben niets met het kernproces te maken en hebben vaak een eenmalig karakter (betreft vaak een desinvestering). NB. Het gaat bij de invulling van kosten om een **eigen** keuze voor welke kostenpost in welk blok thuishoort.
5. Hoe liggen de verhoudingen tussen de herkomst en bestemming? En hoe liggen de verhoudingen binnen de herkomst en binnen de bestemming? Indien gewenst, omrekenen naar percentages.

Deze vijf stappen worden gedaan voor een aantal jaren (vijf) in het verleden en zo mogelijk voor het huidige jaar aan de hand van de begroting/VC.

6. Zijn deze bedragen/percentages veranderd in de loop der tijd?
Welke trends zijn te onderscheiden?

7. Hoe zijn de **gemiddelde** bedragen/percentages? Zijn deze vergelijkbaar met wat in de branche gebruikelijk is? Waar zitten de afwijkingen?
8. Welke posten zijn niet te veranderen? Welke posten zijn flexibel en op korte termijn te veranderen? Welke posten zijn vast, b.v. aan contracten gebonden en pas op de lange termijn te veranderen?
9. Allerlei kengetallen zijn mogelijk door diverse posten op elkaar te delen. Dit is afhankelijk van voor welke vraag en daarmee voor welk beleidsproces deze cijfers nodig zijn.

Wat door deze methode zichtbaar wordt voor diegene die het doet:

- a. Kloppen de huidige opbrengsten in relatie met wat als hoofdzakelijk kernproces is vastgesteld?
 - b. Geven deze opbrengsten een positief bedrijfsresultaat? Let daarbij op de functie van bijzondere baten. Compenseren deze negatieve bedrijfsresultaten in een positieve nettowinst? (zie bijlage)
 - c. Hoe is de winst-/verliesontwikkeling. Waardoor ontstaat deze trend?
 - d. Welk keuzeprocess is er bij de invulling van de kosten in de diverse blokken? Welke moeilijkheden waren er?
 - e. Hoe ligt de verhouding tussen ontwikkelingskosten, ondersteuningskosten en uitvoeringskosten? Welke trends zijn daarin te onderscheiden?
 - f. Waar zit het vet? M.a.w. welke kosten zijn hoger uitgevallen dan verwacht? Welke trends zijn hierin te onderscheiden? Hoe verhoudt zich dit tot de branche?
 - g. Hoe vast of variabel zijn de kosten? M.a.w. hoe makkelijk is te snijden in de kosten?
 - h. Hoe ontwikkelen de personeelskosten zich? Kan het iets zeggen over hoe wordt omgegaan met eigen- en gemeenschappelijk belang?
- enz.

HULPLIJSTJE:

- **Inkoopkosten:**
grondstoffen/hulpmiddelen/halffabrikaten/faciliteiten/externe diensten of expertise die wordt ingekocht.
- **Personeelskosten:**
salarissen, sociale premies/lasten en andere vergoedingen opleidingen
- **Huisvestingskosten:**
huur/gas, electra en water/onderhoud/verzekeringen pand/schoonmaakkosten/hypotheeklasten.
- **Lease- en autokosten:**
- **Verkoopkosten:**
reclame (sales), (corporate image)/public relations
- **Algemene kosten:**
bureaunkosten (telefoon/porti/kopiëren, enz.)/automatiseringskosten/accountantskosten/verzekeringen
- **Financieringskosten:**
rentekosten, bankadministratiekosten, provisie, enz.
- **Afschrijvingen:**
betrekken bij kostenposten waar het afgeschreven object is ondergebracht.

Winst- en verliesrekening:

Omzet (Prijs x hoeveelheid)

Inkoopkosten (-)

Brutowinstmarge (BMW)

vaste kosten (-):

- * Personeel
- * Huisvestingskosten
- * Lease- en autokosten
- * Verkoopkosten
- * Algemene kosten

* Financieringskosten

* Afschrijvingen

Bedrijfsresultaat

Bijzondere baten en lasten (+/-)

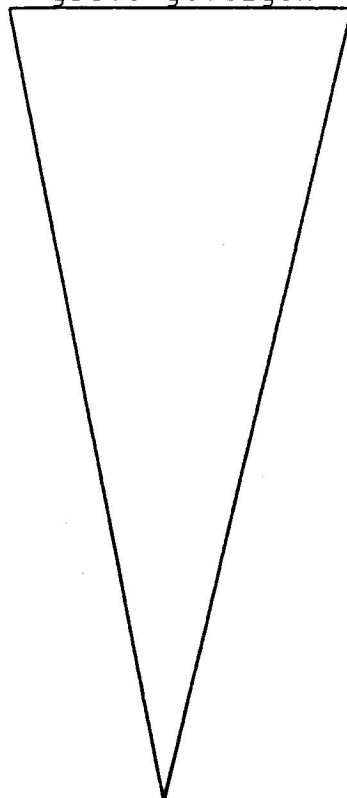
Netto winst

Belastingen (-)

Winstuitkeringen aan derden (dividend, enz.) (-)

Toevoeging eigen vermogen

kleine verandering
grote gevolgen



P.S. Let op de waardering van cijfers en voor wie cijfers worden opgesteld. Cijfers die voor externe groepen zoals fiscus, aandeelhouders, banken worden gebruikt, zijn vaak versluierd.