

Heeft u een goed inzicht in uw kosten? Uit onderzoek van organisatieadviesbureau Ydo blijkt dat slechts de helft van de ondervraagde productiebedrijven nacalculatie toepast. Een gemiste kans, u bespaart met nacalculatie toch al snel tot 10% op uw kosten.

Al snel 10% minder kosten

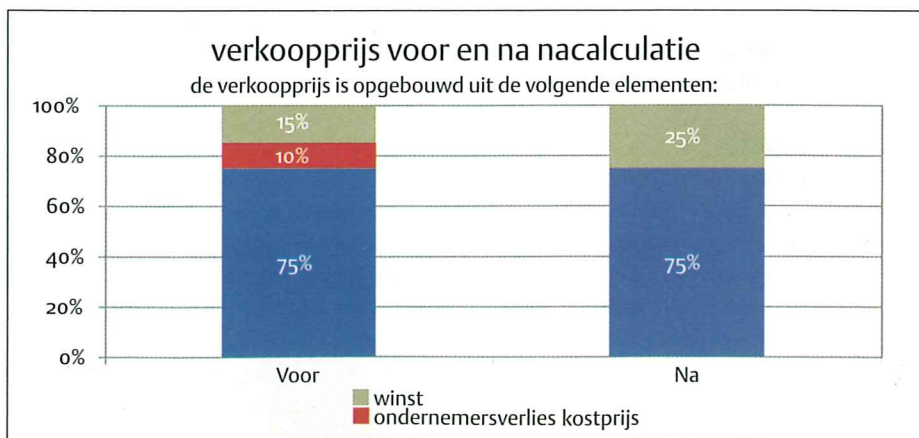
Besparen door nacalculatie

"Veel bedrijven doen geen nacalculatie omdat het een stoffig imago heeft", stelt Frido de Vries van Ydo organisatieadviseurs. "Een projectleider heeft slechts één doel: het op tijd opleveren van het project, en door naar het volgende project. De nacalculatie komt later (lees: nooit) wel. Dit is helaas de denkwijze van veel ondernemers." Maar juist door nacalculatie te doen, kunt u veel kosten besparen. Dit geldt niet alleen in economisch zware tijden. Ook in goede economische tijden is nacalculatie van essentieel belang voor uw bedrijf. In geval van veel openstaande vacatures kunt u met behulp van nacalculatie meer uit uw mensen halen.

De Vries: "Nacalculatie houdt niets meer in dan de voor- en nacalculatie naast elkaar leggen en dan de verschillen analyseren. Nacalculatie is zowel geschikt voor productiebedrijven die projectmatig werken als voor massaproductie. Zorg er wel voor dat u geen appels met peren vergelijkt. Een project kan in de loop van het traject dusdanig worden aangepast dat de oorspronkelijke begroting niet langer van toepassing is. Gedurende het traject moet u deze aanpassingen wel meenemen in de begroting. Doet u dat niet, dan heeft nacalculatie weinig zin." Uit onderzoek van Ydo blijkt dat u met nacalculatie al snel tot 10% op de kosten kunt

besparen. Bij een gelijkblijvende omzet leidt dit dus tot hogere winstmarges. Immers, alles wat u bij de ondernemersverliezen weet te minimaliseren, komt linea recta ten goede aan de winst (zie kader). De Vries: "Er zijn twee belangrijke zaken die je zelf in de hand hebt. Dat zijn gewerkte manuren en materiaalhoeveelheden. Stel dat u tien manuren hebt begroot, en achteraf blijken vijftien manuren nodig te zijn voor de productie. Onderzoek dan waar het verschil in zit. Is deze afwijking éénmalig, bijvoorbeeld door een menselijke fout, of is het structureel, en moet de begroting worden aangepast? Het kan bijvoorbeeld zijn dat het productieproces niet op elkaar aansluit, en dat de ene productie-unit moet wachten tot de andere klaar is. Voor materiaalhoeveelheden geldt eigenlijk hetzelfde."

Om een goede nacalculatie uit te kunnen voeren is het volgens De Vries belangrijk dat het nacalculeren onderdeel uitmaakt van uw bedrijfsorganisatie, zodat u bovenop het proces zit. "Door direct de oorzaken achter een afwijking op te sporen, heeft u meer ruimte om op korte termijn bij te sturen om zodoende op langere termijn de ondernemersverliezen te beperken (zie



WEMO Voortschrijdende nacalculatie

Het Brabantse productiebedrijf WEMO heeft een aantal jaren geleden een calculatiesysteem geïmplementeerd. Evert-Jan Mulder, hoofd ict, was hiervoor verantwoordelijk. "Het moeilijkste van het hele proces was de vraag hoe je de kosten het beste inzichtelijk kunt maken."

WEMO is een machinebouwer voor de plaatverwerkende industrie. Alle machines zijn maatwerk, jaarlijks worden er tussen de 10 en 20 machines geproduceerd. Een aantal jaren geleden ontstond het plan om een calculatiesysteem te implementeren. Evert-Jan Mulder: "Tot dan toe werd de calculatie bij wijze van spreken altijd gedaan op de achterkant van een sigarendoos. Zo lang je goede winstmarges haalt is daar niets mis mee. Eind jaren negentig merkten we echter dat onze winstmarges terugliepen, ook werden onze klanten kritischer. In economisch mindere tijden wil de klant weten waar hij voor betaalt. Kostenbesparingen in het bedrijfsleven waren meer regel dan uitzondering. Bij ons moest ook wat gebeuren."

"Omdat ik niet wist waar ik moest beginnen heb ik allereerst een training bij Ydo gevolgd over calculatiesystemen. Bij calculatie is het belangrijk dat je weet welke kosten je zichtbaar wilt maken. De grootste kostenposten in bijna ieder bedrijf zijn arbeidsuren en materiaalkosten. Maar hoe maak je die zichtbaar? Bij WEMO ontwerpen en bouwen wij meerdere concepten van productielijnen, die stuk voor stuk prototypen zijn met ieder weer specifieke bewerkingstechnieken. We hebben iedere productielijn in stukken gedeeld, de zogenoemde stations. Vervolgens hebben we alle stations, één productielijn bestaat bijvoorbeeld uit acht stations, een uniek nummer gegeven. Zo heeft het langsbuigstation, waar onderdelen worden gebogen, bijvoorbeeld nummer 210."

"Op het moment dat een klant een offerte accepteert, krijgt de te bouwen machine een projectnummer. Alle kosten die voor deze machine worden gemaakt vallen onder dat projectnummer. Zo worden de arbeidsuren en materiaalkosten van het langsbuigstation op nummer 210 geboekt, onder het betreffende projectnummer. Als het project is voltooid kunnen we met een druk op de knop zien wat de totale kosten van het project zijn. Een keer per jaar verzamelen we al deze gegevens en maken we kengetallen. Simpel gesteld kan er bijvoorbeeld bij station 210 uitkomen dat de afdeling engineering gemiddeld 10 uur ontwikkeling nodig heeft per 1.000 euro aan materiaalkosten. Op die manier kunnen we zo'n 1500 kengetallen berekenen. Natuurlijk gebruiken we die niet allemaal. Maar aan de hand van een aantal kengetallen kunnen we nu veel betrouwbaardere voorcalculaties maken, waardoor we onze ondernemersverliezen beperken."

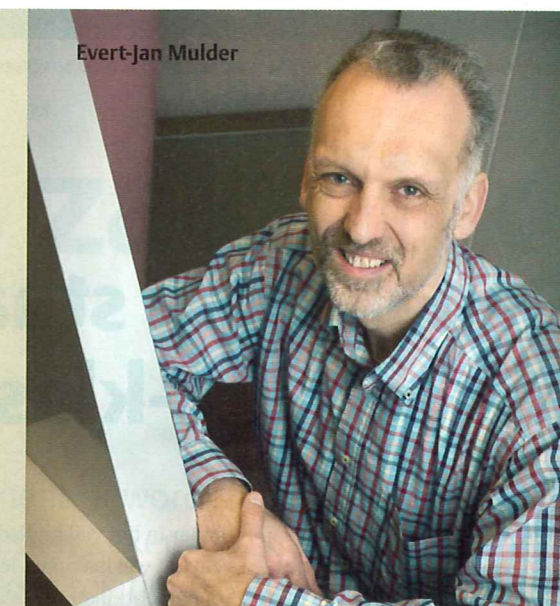
"Dankzij dit calculatiesysteem weet iedere afdeling precies hoeveel het kan besteden. Maandelijks worden de tot dan toe gerealiseerde kosten berekend, en de status bekeken van de post onderhanden werk. Alle afdelingshoofden moeten op basis van deze gegevens iedere eerste van de maand een nieuwe prognose opgeven, zodat we op ieder moment weten waar we aan toe zijn, en niet voor verrassingen komen te staan. Dit is een voortschrijdende nacalculatie."

"Het moeilijkste van dit project was toch wel hoe we de kosten het beste inzichtelijk konden maken. Doordat ik het bedrijf en de processen goed kende wist ik wel zo'n beetje waar de problemen lagen. Dat was wel een voordeel. Verder is het voor het slagen van een calculatiesysteem noodzakelijk dat je iedereen binnen het bedrijf op één lijn krijgt wat betreft het registreren van alle kosten. Iedereen moet bereid zijn de uren, en andere kosten, bij te houden en in het systeem in te voeren. Doen ze dat niet, dan hoeft je er niet eens aan te beginnen. Door een éénduidige werkwijze na te streven binnen onze ERP-oplossing en binnen de verschillende afdelingen is dit goed gelukt."

grafiek). Ook is het belangrijk dat er goede informatiesystemen in het bedrijf aanwezig zijn. Verder is het van belang dat u alleen iemand verantwoordelijk voor het productieproces maakt als hij ook daadwerkelijk invloed hierop kan uitoefenen. Anders heeft het geen zin. Tevens is een

open cultuur in het bedrijf belangrijk. Een medewerker moet de mogelijkheid hebben om zijn fouten te bekennen. Het is niet de bedoeling dat hij daar direct keihard op wordt afgerekend. In de praktijk is dit een punt dat bij veel bedrijven nog aanzienlijk kan worden verbeterd. Ten

slotte moet u de zaken niet onnodig ingewikkeld maken. Zorg voor een systematische en eenvoudige aanpak. Ga niet tot in details achter de komma. Als u alleen de belangrijkste onderdelen doet, haalt u direct de grootste kosten er uit." ■



Evert-Jan Mulder