

Stappenplan kostprijsmodel

Inleiding

In het opstellen van een kostprijsmodel zijn diverse stappen te onderscheiden. De hoofdstappen zijn:



Stap 1: Bepalen van de doelstelling van het kostprijsmodel.

Het goed vaststellen van het uiteindelijke doel dat met het kostprijsmodel bereikt wordt bepaald de omvang en complexiteit van het verdeelmodel.

Doelstellingen van een kostprijsmodel in de private sector zijn onder andere:

- bepalen van de kostprijs ten behoeve van prijsstelling
- transfer pricing
- kostenbeheersing, kostenreductie

Het accent bij dergelijke organisaties ligt vaak op **interne sturing**.

In organisaties met een maatschappelijke doelstelling komt men vaak de volgende doelstellingen van een kostprijsmodel tegen:

- verantwoording van bestede middelen
- verschaffen van inzicht in de opbouw van tarieven

Het accent ligt hier vaak op **externe verantwoording**.

Bij veel, niet op winst gerichte, organisaties is het kostprijsmodel in eerste instantie een manier om zich te verantwoorden voor uitvoeringskosten van de eigen organisatie.

Stap 2: Bepalen van de uitgangspunten

Om te voorkomen dat tijdens het opstellen van het kostprijsmodel onduidelijkheden ontstaan is het goed om vooraf een aantal uitgangspunten te definiëren waaraan het model moet voldoen.

Voorbeelden zijn:

- Vormt het budget de input van het model of de realisaties van vorig jaar?
- Wordt gewerkt met inschattingen, steekproeven of tijdschrijfgegevens?
- Welke volgorde van kostenverdeling wordt aangehouden? Krijgt de afdeling HRM ook zelf

kosten van andere ondersteunende afdelingen zoals huisvesting doorbelast?

- Zijn er kosten of afdelingen die buiten het model worden gehouden?
- Waar worden generieke sleutels (zoals fte, m2) gebruikt en waar wordt per activiteit een specifieke sleutel gebruikt?
- Moet het model dynamisch worden opgezet om scenario's te kunnen berekenen? Of is het voldoende als de kosten verdeeld zijn?

Stap 3: Bepalen normen en verdeelsleutels

Voordat de normen en verdeelsleutels bepaald gaan worden zullen eerst de beschikbare basisgegevens verzameld moeten worden:

- Financiële gegevens, budget
- FTE per afdeling
- Vierkante meters, werkplekken, pc's per werkplek
- Activiteiten per afdeling
- Tijdsnorm per activiteit per eindproduct
- Gebruikte machines, kosten per jaar, bezettingsgraad, tijd per eindproduct
- Materialen
- Volumes eindproducten/diensten
- Prijzen per product

Het bepalen van de verdeelsleutels hangt af van het doel dat met het kostprijsmodel gediend wordt. In de praktijk wordt voor verantwoordingsdoeleinden vaak een eenvoudig model gebruikt. De controller is eigenaar van het model en **vraagt alleen input van afdelingen als daar noodzaak** voor is. De vraag: "hoe moeten kosten verdeeld worden?" staat dan centraal.

Als het kostprijsmodel een middel tot sturing wordt dan zullen nog aanvullende vragen moeten worden beantwoord:

- Waardoor worden de kosten veroorzaakt?
- Waarom worden de activiteiten uitgevoerd die deze kosten veroorzaken?
- Welke activiteiten zijn echt nodig? Wie vraagt om deze activiteiten?
- Worden de activiteiten **efficiënt** uitgevoerd?
- We hebben de tijd per activiteit gemeten maar is dat nu ook echt de **norm** die we willen gebruiken?

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden zal informatie verzameld moeten worden over de processen die zich per afdeling afspelen. Vaak zal het opstellen van een kostprijsmodel dan **in samenspraak met de afdelingen** plaatsvinden. De regisseur is dan nog steeds de controller, verantwoordelijk voor de verdeelsleutels zijn dan de diverse managers in het proces. Het kostprijsmodel levert dan niet alleen verantwoordingsinformatie maar biedt ook inzicht in de kosten van de activiteiten of de processen. Met dit inzicht op proces of activiteitsniveau kan direct bijgestuurd worden, dit in tegenstelling tot informatie op kostenplaats of afdelingsniveau.

Stap 4: Doorrekenen en analyse

Als de benodigde informatie beschikbaar is dan kunnen de gegevens in spreadsheet of een kostprijsstool ingebracht worden en komt de informatie beschikbaar die nodig is om verantwoording af te leggen of om te sturen.

Bij een verantwoordingsmodel wordt snel duidelijk hoe de kosten op hoofdlijnen verdeeld zijn.

Een sturingsmodel levert deze informatie ook. Maar dan zal niet alleen bepaald kunnen worden **wat** de kostenpercentages zijn maar ook **waarom** de percentages zijn zoals ze zijn. Een verschil met vorige jaren zal dan uitwijzen waarom de kosten bijvoorbeeld gestegen zijn.

Bij veel organisaties wordt het kostprijsmodel in een **spreadsheet** gebouwd. De voordelen liggen voor de hand: lage kosten en flexibel in gebruik. Nadelen zijn echter dat er **geen standaard rapportages** aanwezig zijn en de **foutgevoeligheid**. Ook versterkt het gebruik van een spreadsheet het '**black box**' gevoel of het gevoel van geen invloed hebben.

Het gebruik van **kostprijssoftware** ten opzichte van een spreadsheet heeft de volgende voordelen:

- De managers uit het primaire productieproces snappen de toerekening van kosten doordat de relaties visueel gemaakt worden;
- De relatie tussen activiteiten in het primaire proces en de bijbehorende kosten wordt onmiddellijk duidelijk, de discussie gaat dan niet over de vraag of de toerekening juist is maar over de vraag hoe deze kosten te beïnvloeden zijn en of de activiteiten noodzakelijk zijn;
- Kostprijzen en marge rapportages zijn standaard aanwezig in de software;
- Scenario's zijn eenvoudig te berekenen zoals *"wat gebeurt er met mijn kostprijs als ik de activiteit sneller uitvoer of door een lagere schaal laat uitvoeren?"*

Stap 5: Documenteren

Om de consistentie van een kostprijsmodel te bewaken is het vastleggen van gebruikte argumenten voor verdeelsleutels, hulpberekeningen of gebruikte inputbestanden tijdens een kostenverdeling van groot belang. Het zou niet de eerste keer zijn dat een kostenverdeling van jaar tot jaar verschillend uitpakt alleen omdat niet meer bekend is wat de basis voor een bepaalde verdeelsleutel was.

Tot slot

Een goed kostprijsmodel levert de organisatie de inzichten en de informatie die nodig zijn voor externe verantwoording of interne sturing. Het doorlopen van bovenstaande stappen en het nadrukkelijk stilstaan bij het doel en uitgangspunten van de kostenverdeling zal positief uitwerken op de kwaliteit en bruikbaarheid van het model.