

ernstige gedachten-fout. Men stelt zich daarbij in wezen op het standpunt, dat de bedrijfsleider gedekt zou zijn door het bestaan van interne controle in den hierbedoelden zin. Dit kan niet juist zijn. Los van de betekenis van den accountants-arbeid als grondslag voor zijn verklaring, heeft deze arbeid ook betekenis als voorziening in een behoefte van de interne organisatie. Indien de accountant, daartoe alleen al door zijn in het maatschappelijk verkeer vereischte functie als zelfstandig controleur gedwongen, zich rekenschap geeft van de goede werking der interne controle, verricht hij tevens arbeid, die anders door „internen” zou moeten worden verricht, omdat de organisatie zonder een het geheel beheerschende eindcontrole van alle onderdeelen een ernstige leemte zou vertoonen. In plaats van een herhaling te zijn kan de externe accountantscontrole integendeel in talrijke gevallen, gezien als maatregel in de interne organisatie, het karakter dragen van „vervanging” en daardoor in wezen besparend werken.

Heeft men zich in de volgens den heer *Belle* bestaande „Rotterdamsche School” wel rekenschap gegeven van het gevaar, hetwelk verbonden is aan het in dezen vorm propageeren der zoogenaamde „Nut- en Offertheorie”? Dit gevaar is verre van denkbeeldig, omdat men, zodra de noodzakelijkheid van zelfstandig oordeelen door den accountant in beginsel wordt losgelaten, de deur open laat of weer open doet voor principieel gesanctioneerde willekeur. Ik heb nooit kunnen begrijpen, hoe een dergelijk beginsel innerlijke bevrediging kan schenken aan degenen, die het als grondslag zouden moeten nemen voor hun arbeid.

Ik weet wel, dat de praktijk tot nu toe niet feilloos is geweest. Maar ik heb dat nooit zoo zwaar ingezien en behoor dan ook niet tot de beroepsgenooten, die hier spreken van het kweken van karakterloosheid door het propageeren van een beginsel van grondigheid, hetwelk in de praktijk niet doorvoerbaar zou zijn. Ik meen integendeel, dat de ontwikkelingsgang van ons beroep in dit opzicht tot tevredenheid mag stemmen, omdat er in ons land een onmiskenbare, vrijwel ononderbroken evolutie is in de richting van den geheel zelfstandigen controleur, die noch om theoretische noch om praktische redenen uit den weg hoeft te gaan voor de in de bedrijven reeds toegepaste interne controle. En dit zal beter worden, naarmate men de studeerenden, de a.s. vervangers van de thans in de methode van werken nog overheerschende, in de onvermijdelijke bezwaren eener snelle ontwikkeling gevangen houden, doordringt van de m.i. onomstootelijke waarheid, dat ons beroep in dezen zijn betekenis ontleent aan deze volkomen zelfstandigheid. Mede uit een oogpunt van noodzakelijk evenwicht tusschen nut en offers. Want ook de verkleining van het nut tot een zoodanigen omvang, dat gerechtvaardigde twijfel kan worden geopperd aan de economische gegrondheid van het accountantsberoep, heeft heel groote bezwaren.

Ik hoop, dat dit artikel er toe moge bijdragen, dat de verschillen tusschen de „Amsterdamsche” en de „Rotterdamsche” school, tusschen de „Ethische” en de „Economisch Rationalistische” school, of hoe men deze begrippen verder nog met alarmeerende namen moge aanduiden, zich zullen uitwissen. De mogelijkheid daartoe groeit, naarmate men zich de moeite wil getroosten, om behoorlijk te onderscheiden en afstand doet van de geleidelijk gegroeide gewoonte, om in wezen eenvoudige dingen onder het mom van wetenschappelijkheid een anderen vorm te geven dan zij inderdaad hebben.

In dit verband mag ik nog even terugkomen op de elders sub a. en b. genoemde bezwaren van den heer *Belle* tegen het referaat-*Limperg*. Wat heeft het voor zin, om aan het woord „menschelijkerwijs” via een aan de hand van uitspraken van

bekende filosofen breed opgezet betoog een betekenis toe te kennen, die een zoo reëel denkend mensch als prof. *Limperg* er onmogelijk aan kan hebben toegekend? Welk nut heeft het, om de eenvoudige stelling: „de vaktechnische eischen bepalen den omvang van het onderzoek” te bestrijden met een vele bladzijden beslaande uiteenzetting omtrent de noodzakelijkheid van economischen accountantsarbeid, welke door geen mensch met zin voor realiteit zal worden ontkend?

Mij is dit volstrekt onduidelijk. En ik kan dan ook in gansche het proefschrift niets ontdekken, wat de slotsom zou wettigen, dat hier iets nieuws is gebracht; iets, waardoor de hooggestemde uitspraak, als zou er onder de leiding van Prof. *Volmer* e.a. een leer gegroeid zijn, die ons beroep in een verder stadium kan brengen, te motiveeren zou zijn.

H. R. REDER

INTERNATIONALE DISCUSSIE CONFERENTIE VOOR BUDGETCONTROLE

Aansluiting op voorafgaande behandeling.

In het November-nummer van den vorigen jaargang gaf ik, als eerste deel van een verslag omtrent deze conferentie, een overzicht van de deelneming en een korte uiteenzetting omtrent het wezen der budgetcontrole. De betekenis der budgetcontrole ligt daarin, dat voor het geheele bedrijfsbeheer, in al zijn afdelingen, budgets worden opgemaakt, waarin de verwachtingen en plannen voor de naaste toekomst zijn vastgelegd. Hoewel elke afdelingschef zijn eigen plannen en calculaties maakt, heeft toch ten directiekantore een samenvoeging en uniformering van al deze plannen plaats („the coördination”); de opbouw van het budget, aansluitende aan de organisatie van het bedrijf, maakt het gemakkelijk, de informatiën, zoowel voor centrale leiding, als voor afdelingsleiding, te beperken en schept tevens de basis om elk dier leiders verantwoordelijk te stellen voor de naleving van de generale plannen. Wijziging in plannen en wijziging in exogene omstandigheden, die bedrijfsuitkomsten, verkoopcijfers, enz. zullen beïnvloeden, geven aanleiding tot modificatie van het budget, zoodat dit steeds als norm kan worden gebruikt. Voor een en ander is uiteraard noodig dat budget en boekhouding in rubricering en opbouw samenvallen.

Al naar gelang van het doel der begroting kan men den termijn laten variëren en, bijv. voor den algemeenen bedrijfs-gang jaarbegrotingen hebben, met indeeling der cijfers van maand tot maand (seizoeninvloeden) of meerjarige begrotingen bijv. voor begroting der kapitaalsuitgaven.

Het budget bestaat uit een aantal deelbegrotingen: verkoopbudget, productiebudget, inkoopbudget, benevens verkoopkostenbudget, productiekostenbudget, enz. Het geheel wordt samengevat in het financieringsbudget, dat het geheele verloop der kapitaalbehoeften aangeeft. De jaarbegroting loopt uit in een waarschijnlijke resultatenrekening.

De budgetcontrole dient als middel ter verhooging van efficiency (afwijking der kosten van den norm, blijven van den verkoop beneden verwachting); als basis voor personeelsbeoordeling (het slagen om de geprojecteerde cijfers te halen); als middel om de resultaten op den voet te volgen (maandrapport resultaten met vermelding afwijking van projectie en gevolgen daarvan voor volgende maanden); middel tot economische financiering (overzicht verloop kapitaalbehoefte); middel tot snelle aanpassing, aan gewijzigde externe omstandigheden (conjunctuurpolitiek); middel tot registreren van de plannen der bedrijfsleiding en het volgen van de effecten daarvan. (Elk plan

van de bedrijfsleiding bedoelt den bedrijfsgang voor zekeren tijd vast te leggen. In de begroting of in een modification-budget zijn de waarschijnlijke financiële gevolgen van het plan geraamd, de werkelijke cijfers, of liever het verschil tusschen deze en het vermoedelijk verloop, dat die cijfers zouden hebben gehad, zonder de genomen maatregelen — oorspronkelijk budget — geeft aan welk effect de genomen maatregel heeft).

Behandeling der besprekingen.

(Bedoeling is in het kort den inhoud der praeadviezen aan te geven en daarvan de belangrijkste punten te noemen. Bij elk praeadvies wordt dan tevens de toelichting van den schrijver behandeld, indien hij die op het congres gegeven heeft, waarna de inhoud van het debat in hoofdtrekken zal worden weergegeven).

Dr. Edm. Landauer: Détermination des bases d'un budget de dépenses.

Behandelt de noodzaak van het budget in verband met den eisch van exacte kostprijsbepaling. De kostprijs „à prix de revient à priori”, vastgesteld naar technische formules en marktnoteringen, is alleen van nut, waar deze weer basis is van de prijsstelling. De, bij gedetailleerde vergelijking van budget en uitgaven bepaalde, verschillen dienen naar oorzaken te worden opgehelderd.

Punten ter discussie

1. De techniek der budgetcontrôle der productiekosten.
2. De verschillende winstbronnen.
3. De wijze, waarop men bij het personeel belangstelling vindt bij de resultaten der budgetcontrôle.

Debat

Met betrekking tot den tijdsfactor werd gewezen op de foutkansen, de bezwaren een normaalwinst te bepalen. Dr. L. antwoordde hierop, dat hij in zijn bedrijf rekende: „le bénéfice type qu'il peut obtenir par machine-heure pour un tissu donné.”

Verder werd erop gewezen, dat de winstverdeling een moeilijk punt is, in bedrijven waar de verkoopen vooraf vaststaan zijn de arbeiders niet bij de productie geïnteresseerd. Hierop wordt uit ervaring meegedeeld, dat bij een toepassing van het systeem inderdaad belangstelling bij de arbeiders geconstateerd wordt.

Dr. L. gaat in zijn praeadvies, bij de bepaling van standard-costs, uit van de maximale bedrijfsbezetting en brengt de ongedekte kosten door onvoldoende bedrijfsbezetting op afzonderlijke rekening.

Er werd op gewezen, dat dit verschil nadere splitsing behoeft, bijv. naar conjunctuur- en seizoensinvloeden. Inleider verduidelijkte hierop zijn standpunt, dat hij de conjunctuur-invloed trachtte te vermijden door de budget-calculatie iets lager te stellen, bijv. op een normale van 80 %, op gelijke wijze handelde hij met seizoensinvloeden.

Ten slotte wees Dr. L. nog eens speciaal op het verband tusschen verantwoordelijkheid en budget. Speculatieresultaten hield hij separaat in de boekhouding.

Uit de praktijk werd nog medegedeeld, dat bij een Duitsch Textielconcern, met invoering der budgetcontrôle de kosten zoodanig gereduceerd waren, dat men nog verdiende, terwijl concurrenten verlies calculeerden.

C. G. Renold: The budget as an aid to the control of performance.

Basis is de ervaring opgedaan bij Renold Ltd., waar budget-

contrôle met succes wordt toegepast. (Deze ervaring is weergegeven in het praeadvies van het 4th Internat. Congress of Scientific Management Paris June 1929)

Performance in the sense here used is the execution or carrying out of some course of action that has been decided upon, and *control* is the direction of effort, during the course of execution, so that the ultimate aim may be achieved.

Drie hoofdgedachten

1. The idea of an objective towards which action is to be directed; (Doelstelling is hier niet het winstmaken, maar de productie en de verkoop, de doelstelling en de te controleeren performance is die van de production- and sellingactivities, gemeten aan de gestelde normen (Materieel resultaat naast resultaat van quantum van kosten).

2. The idea of measurement of progress towards the objective during the course of action (Activity of production en verkoop moeten getoetst worden aan productieplan en verkoopplan en uitvoeringskosten aan de „standardcosts”). Hiernaast is de budgetecontrôle een middel om deze gegevens ter beoordeeling van de bedrijfsleiding te brengen.

3. The idea of measurement or redirection of action from time to time while still in progress in the light of the objective and the situation revealed by measurement. (Redirection komt hierop neer, dat de verhouding tusschen „Value created” en „Expenses involved” niet ongunstiger mag worden dan in het budget aangegeven. (Short date adjustment.)

Om ze te meten en te controleren zijn de kosten te groepeeren:

I. Categorisch (a. soorten van uitgaven; b. soorten van producten).

II. Organisatorisch (a. 1e. overzicht over een geheel jaar, 2e. voor het leggen van verband tusschen productie en uitgaven; b. Verdeling naar de onderdeelen der organisatie en vergelijking met wat ze hadden moeten zijn, overeenkomstig de baten.)

Budget is verdeeld in:

1. Trading programme.
2. Equipment programme.
3. Cash programme.

De rekening „allowable expenses”, opgebouwd uit de standaardkosten, dient om vergelijking mogelijk te maken. Standaardcalculatie, budget en boekhouding moeten op gelijke wijze worden opgebouwd.

The control of performance geeft de volgende vergelijkingen:

1. Werkelijke productie en omzet tegenover geraamde
2. Geraamde en gemaakte prijzen
3. Geraamd en werkelijk voorraadverloop
4. Geraamde en werkelijke productiekosten (scheiding variable en overhead costs.)
5. Geraamde en werkelijke kaspositie
6. Oorspronkelijke jaars-ramingcijfers en modificaties gedurende het jaar
7. Geraamde t.o. werkelijke uitgaven en totaal naar uitgaven-categorieën en naar de onderdeelen der organisatie.

Punten ter discussie:

1. Moet men zich instellen om de budgetcijfers te effectueeren of om de verhouding tusschen kosten en baten te krijgen, zooals ze beoogd zijn in het budget?

2. Moeten, om tot deze verhouding te komen, de „short date adjustments” alleen betrekking hebben op de uitgaven of ook op de ontvangsten?

3. Wat zal, voor contrôle-doeleinden, de basis voor de uit-

gavenindeeling zijn: a. naar soort, b. naar producten of c. naar verantwoordelijkheid?

Discussie

Er wordt op gewezen, dat de „Nachprüfung der Selbstkosten” niet de taak der budgetcontrôle is en in twijfel getrokken of rubricering van budget en boekhouding kan gelijk lopen; het doel der budgetcontrôle is personeelsbeoordeling.

De ervaringen bij Renold hebben echter geleerd, dat men de rubricering zoo maken kan, dat zowel calculatie, boekhouding als personeelsbeoordeling in het verband passen en vergelijkbaar zijn.

Wm Carswell C. A.: Preparation of the Sales Budget.

Schrijver stelt drie vereischten voor doelmatige budgetcontrôle:

1. Control by the chief executive officer and hearty coöperation of all department heads. (De executive head of the business moet instemmen met het beginsel en toe laten zien, dat het plan zooveel mogelijk door de afdelingschefs wordt meegeleefd.)

2. Efficient accounting- and statistical department.

3. An organisation for the preparation and administration of the budgetary plan. (Dit budget comité, dat uit afdelingschefs en de general accounting officer bestaat, brengt de budgets der verschillende afdelingen met elkaar en met het algemeene plan in overeenstemming.)

De *verkoopraming* is basis voor het budgetprogramma. Verkoopafdeling moet dus weten de „volume of business” en de minimaal begeerde winst te behalen, verder moet zij weten de algemeene plannen der bedrijfsleiding en op de hoogte zijn van den algemeenen economischen toestand. Elke verkoper maakt zijn eigen raming, deze worden samengevoegd en onderling vergeleken.

Op het sales-budget worden productie- en kostenbudget gebaseerd, tevens het budget van voorraad, aankoop van grondstoffen en machines.

Noodige gegevens voor een goed verkoopbudget:

1. General plans and policies of the business.
2. Statistical reports on past sales and gross profits.
3. Market analysis.
4. Salesmen's survey.
5. The judgement of the general sales-manager and his head officer subordinates the several lines.
6. The gross profit earning capacity of the lines
7. Selling the overhead costs.
8. Production capacity.
9. Financial requirement.
10. Coordination of departmental activities.
11. The sales-budget based on the budget of the company as a whole.

Bij de beoordeeling zijn seizoensinvloeden uit te schakelen, terwijl statistical reports noodig zijn ter beoordeeling der verkoopen en ter vergelijking over verschillende perioden.

Punten ter discussie

1. Should the sales- or the production budget come first?
2. What is the minimum return for which one should budget?
3. What are the possibilities of forecasting sales?
4. What is the point at which efforts to obtain budgetted sales should cease?

In de *discussie* wordt op de volgende moeilijkheden gewezen: Budgetting zal steeds moeilijker worden, naarmate men meer

versecheidenheid van artikelen krijgt. Bij orderproductie zouden geen hoeveelheden van producten te schatten zijn, dan alleen voor het tijdsverloop tussehen order en aflevering. Hiertegen werd ingebracht, dat men verkoop kan indeelen naar soorten van afnemers en naar artikelen, zoodat men door studie van de economische situatie der klasse tot een index komt.

Verder werd de questie gesteld, of men wil maken, wat men verkoopen kan of wil verkoopen, wat men maken kan. (Instand houden van het bedrijf en in werk houden van geschoolde arbeiders, verkoopdienst moet dan zooveel mogelijk de gewenschte artikelen pousseeren).

Tevens werd opgemerkt, dat men om een gunstige bedrijfsbezetting te behouden, niet uitsluitend het verkoopbudget voorop moet stellen en niet de onderlinge verhouding van verkoop en productie uit het oog mag verliezen. De hoofdzakelijke tendenz stelt tenslotte wel het verkoopbudget voorop, met inachtneming van statistische gegevens en den algemeen economischen toestand. (Conjunctuurstudie.) Men moet zich vooral niet laten leiden door tijdelijke invloeden (daartoe tevens 5- tot 10-jarige budgetten naast de jaarbudgetten).

Tenslotte wordt nog gewezen op het algemeen geldend 3-voudige nut der budgetcontrôle (Mr. Schmidt):

1. Mogelijkheid de bedrijfsresultaten vooraf te benutten.
2. Mogelijkheid van toetsing van het behaalde resultaat aan de raming.
3. Mogelijkheid tot het maken van bezuinigingen en het drukken van kosten.

Dr. Heinz Ludwig: Das Betriebskapital budget. (Der ewige Umlaufsfonds).

Wer eine Fabrikation beginnt, muss solange Geld hineinstecken, bis Geld in Form von Einnahmen zurückkehrt. De tussehen eerste uitgave en eerste terugontvangst liggende uitgaven zijn meestal zeer te reduceeren. Men moet het overvloedige kapitaal cruit pompen en zich aan de gestelde grenzen houden „Kapitalfreisetzung” (volgens inleider een middel voor Duitschland om uit de moeilijkheden te geraken). De Aufwand van bedrijfskapitaal hangt af van de grootte der productie, waarde der enkele producten, voorraadvorming, leveringscondities enz. Ook seizoen en conjunctuur en voortdurende groei van het bedrijf doen hun invloed gelden.

Het Kapitalbudget van de fabriek is afhankelijk van de „Durchlaufszeit” (tijd, die fabriek of serie noodig heeft om klaar uit de fabriek te komen). Zorgen dus, dat productie en transport zoo vlug mogelijk verlopen en geen „tote Zeiten” ontstaan (Planning, fliessende Gruppenfabrikation).

Bij bepaling van den meest economischen toestand in het oog houden, dat verkorting van de Durchlaufszeit Betriebskapital bespaart, maar meer Anlagekapital investeert.

Teneinde het Kapitalbudget der Läger te beperken, de voorraden minimaal klein houden, rekening houden met transportmogelijkheid en zekerheid van beschikbaarheid.

Als basis voor het inkoopprogramma, neemt men het productie programma.

Om het Kapitalbudget van gereedproduct vast te stellen, moet men rekening houden met de benodigde voorraadvorming. De grootte van den voorraad vaststellen in verband met verkoop- en productieplan, rekening houdend met conjunctuur en seizoensinvloed.

Grondslagen voor de budgetting en Kapitaalbehoefte.

1. Men moet de desbetreffende afdelingen leeren in kapitaal te rekenen.
2. Men moet de kapitaaldisposities zichtbaar maken.
3. Voor iedere afdeling moet de maximum grens van kapitaalbehoefte vaststaan.

4. Het toegestane kapitaal moet renteloos of tegen zeer lage interne rente beschikbaar gesteld worden. Overschrijdingen worden met hooge rente-belasting gestraft.

Punten ter discussie:

1. Kan men steeds het bedrag van het opgesloten bedrijfskapitaal vaststellen en is de boekhouding het geschikte middel daartoe?

2. Kan men de minimale kapitaalbehoefte voor een bepaalde productie berekenen en als budget vastleggen? Hoe doet men dit en welke omstandigheden neemt men in acht?

3. Hoe wordt het kapitaalbudget doorgevoerd en gecontroleerd?

4. Is de taak van den „Finanzdirektor“ om „Kapitalwirtschaft“ te voeren?

Toelichting van Dr. Ludwig op zijn referaat.

Men is wel gewend economisch met kosten te zijn en in kosten te denken; „in kapitaal denken“ en hiermee economisch zijn, moet men nog leeren.

Men komt hier met andere principes in aanraking.

Problemen:

Kapitaalbesparing contra zekerheid (bijv. leveringsstoring bij fabrikant).

Kapitaalbesparing contra fabriekatievoorwaarden van den leverancier.

Kapitaalbesparing contra kostenbesparing.

Betriebskapital contra geïnvesteerd kapitaal.

Kapitaalbesparing contra leveringsmogelijkheid.

Omtrent de discussiepunten geeft inleider als volgt zijn meening weer:

1. De maandbalans stelt niet in staat om het benodigde kapitaal vast te stellen, hij prefereert indexen.

2. Men kan deze vastleggen, de moeilijkheden zijn echter groot en er is een goede kennis der voorwaarden van productie en verkoop voor nodig.

3. Punt voor latere bespreking.

4. De „Finanzdirektor“ moet Kapitalwirtschaft voeren, hij moet zich tot Wirtschaftsmensch ontwikkelen.

In de *discussie* wordt gewezen op het gevaar, dat, als men bij Kapitalfreisetzung niet goed met alle factoren rekening houdt, dit tot ondergang der onderneming kan leiden. Verder wordt erop gewezen, dat de controverse tussehen kosten- en kapitaalstandpunt in de praktijk tot dualisme aanleiding geeft; Kapitalfreisetzung is echter niet anders dan economiseeren met de financieringskosten. Op deze wijze zijn de twee methoden vergelijkbaar. (Kapitalfreisetzung is echter een gevolg van vroegere inefficiency in de verhouding.)

Men acht het bij goede indeeling der boekhouding mogelijk het in de diverse activa aanwezige vermogen vast te stellen. Ook kan men instellen een „control in terms of time“, die dan wordt voorgesteld in „terms of value“.

Omtrent de uitvoering zijn de meeningen verdeeld, het standpunt wordt ingenomen, dat de geheele directie de budgetcontrole moet uitvoeren, naast de meening, dat dit de taak is van den financieelen leider.

In zijn antwoord is Dr. Ludwig niet zonder meer van meening, dat de kapitaalwending gelijk te stellen is met een rentequestie. Verder behoeft men niet juist in de Kapitalfreisetzung de minima te bereiken, maar toch moet men daar naartoe werken.

Max. H. Schmid: Das Investition Budget (Budgettierung der Kapitalanlagen).

Volgens de Heer Schmid is hier nauwkeurige budgetteering

een noodzaak, omdat een fout hier tot zeer groote verliezen aanleiding kan geven. Het budget is voor de eene branche meer van belang dan voor de andere. Het is „langfristig“ en zal dikwijls twee conjunctuurgolven omspannen, het wordt voor 9 à 10 jaar opgemaakt. Het Investitionsbudget omvat zoowel nieuwaanschaf als verbeteringen en uitbreiding. De juiste grootte van de hoeveelheid benodigde bedrijfsmiddelen hangt af van:

1. den stand der Techniek.

2. de Kapitaalvoorziening.

3. de grootte van den verkoop.

Van de vier bewegingsverschijnselen: trend, toevallige bewegingen, seizoensbewegingen en conjunctuursbewegingen, is de trend de belangrijkste. Op grond van de trendvoorspelling wordt de vermoedelijke afzet voor de komende 10 à 20 jaar vastgesteld. Hieruit wordt nagegaan of de aanwezige bedrijfsmiddelen aan dezen afzet kunnen voldoen.

Ligt deze capaciteit daar onder, dan na te gaan:

1. Tot welke grens kan men gaan door intensere uitnuttiging der bedrijfsmiddelen en werken in meer ploegen?

2. Van waar af zal men tot nieuwaanschaffing of uitbreiding overgaan? (Noodig: kostengegevens van voorgaande jaren).

Uit deze gegevens stelt men het Investitionsbudget op, dat, alvorens doorgevoerd te worden, in het langfristige financieringsbudget moet worden ingevoegd.

Punten ter discussie.

1. Voor hoe lang wordt het Investitionsbudget opgesteld in gevallen in de praktijk bekend?

2. In hoeverre zal men bij de verdeling de goede en slechte jaren der conjuncturen in aanmerking nemen?

3. Moet men bij het Investitionsbudget ook onderhoud en vervanging der bedrijfsmiddelen opnemen?

Uit de praktijk komen nu de volgende ervaringen naar voren:

In het electriciteitsbedrijf (Electricité de Strasbourg) is de bezetting zeer gering (40—45%). De omlooptijd van het kapitaal is 3 tot 7 jaar, terwijl het programma voor vijf jaar gemaakt wordt, met daarnaast jaarbudgetten.

Bij de Montan-industrie (Petscheek-Konzern Braunkohle) is langjarige planning nodig; een schema voor 10 jaar met détailplan voor 5 jaar en jaarlijkse en halfjaarlijkse correctie. Het Investitionsbudget is verder nauw verbonden met de marktanalyse.

Bij velen vindt ten slotte het 5-jarig budget de meeste instemming: Automobiellindustrie (Citroën), Fransche Staatsbedrijven, Verste Stahlwerke, daarnaast heeft men dan afzonderlijke onderhoudsbudgetten.

Verder wordt erop gewezen, dat het Investitionsbudget te veel wordt gebruikt voor repressieve doeleinden, terwijl het juist als prikkel voor de verbetering der productie moet werken.

Van verschillende zijden wordt erop gewezen, dat bij rationaliseeren dikwijls uit het oog verloren wordt, dat een nieuwe machine vele andere aanschaffingen en verbeteringen meebrengt en voor bediening beter gequalificeerd, dus duurder personeel noodig is.

Harold Vinton Coes: Difficulties and Resistances frequently encountered in the installation of budgetary procedure.

I. Indeling der producenten

Daar de budgetproblemen voor de verschillende soorten van bedrijven uitermate uiteenloopen, geeft inleider eerst een indeeling der producenten in:

A. Zij, die een beperkt aantal soorten van producten maken in groote hoeveelheden (automobielen, radio, huishoudelijke artikelen).

B. Zij, die een groot aantal soorten maken en ook steeds in groote hoeveelheden (schoenen, autobenoedigheden, staal, textiel).

C. Zij, die een groot aantal soorten maken, sommige in betrekkelijk groot, andere in klein aantal (electrische draadfabricage, hout- en metaalproducten).

D. Zij, die alleen op order werken.

Budgetcontrôle is het best van toepassing in bedrijven met gestandaardiseerde productie, het verkoopprogramma stelt alle eischen vast, uitvoeringsmogelijkheid wordt alleen beperkt door beschikbare installatie.

De voornaamste punten bij instelling der budgetcontrôle zijn :

1. Vaststelling van lijnen en plannen voor het werken per maand, kwartaal of jaar.

2. Nagaan van lijnen en plannen der afdelingen (afdelingsbudgets).

3. Samenstelling (uit de andere budgets) van het hoofdbudget.

4. Mogelijkheid van vergelijking van de budgetgegevens met de werkelijke.

Met budgetcontrôle kan men regelen en contrôleeren :

A. Verkoop en productie.

B. Verbruik (Disbursement)

C. Financiering.

De bij de invoering meest gemaakte fouten zijn :

1. Men stelt zich voor van het begin af direct een volmaakt systeem van budgetcontrôle in te voeren, waardoor het den uitvoerder over het hoofd groeit.

2. Men houdt geen rekening met seizoen, mode enz. en houdt star aan het budget vast.

II. Doel van het budget

Comprehensive articulated planning.

III. Algemeene methoden van invoering

Er bestaan twee methoden: van boven naar beneden en van beneden naar boven. De laatste is de beste, niemand wordt vergeten of gepasseerd, men krijgt meer medewerking.

IV. Grondslagen, waarmede men rekenen moet

Deze zijn de volgende:

A. Het budget moet de lijn van de organisatie volgen.

B. „The coördinated intelligence” moet samenwerken.

C. De werkwijze moet zoo eenvoudig mogelijk zijn. (Maandelijks vergelijkende rapporten).

D. Het budget moet ontvankelijk zijn voor snelle verbeteringen.

E. Basis voor informatie zijn de desbetreffende afdelingen.

F. De budgetperiode is bij voorkeur één jaar, deze mag ook korter zijn.

G. Schattingen moeten berusten op aan te wijzen gronden.

H. Verkoopsschattingen baseere men op marktanalyse en dan op vroegere gegevens.

I. Het vastgestelde en aan onvoorziene omstandigheden aangepaste budget, moet worden doorgevoerd.

V. Algemeene tegenstand tegen het budget.

Omdat men zich niet in staat voelde het conjunctuur-verloop te overzien, is men dikwijls niet tot budgetcontrôle overgegaan. Veel belangrijker is echter het vaststellen van een norm om de gegevens te toetsen.

VI. Voorkomende problemen

a. psychologische zijn door de leiding of een hogere beambte te behandelen.

b. technische zullen meer bestaan uit: correctie van basis-

gegevens, perfectioneering der vergelijkingsmiddelen, coördinatie van verkoop en productie, enz.

(Bezie men de resultaten in Amerika, dan is in het oog te houden, dat in de laatste jaren het aantal aandeelhouders onder de uitvoerende arbeiders zoo is toegenomen. (Ze krijgen aandeelhoudersgezichtspunten.)

VII. Eischen van bekwaamheid voor succesvolle budgetteering.

Vereischt zijn inzicht in de technische en economische problemen der productie, de mogelijkheid van gebruik van het product de analytische studie van kosten en resultaten met de productie te behalen.

Coes wijst erop dat ingenieursstudie hiertoe geschikt maakt. Naar mijn meening kan hetzelfde gezegd worden van de studie van den accountant en van de studie der bedrijfseconomie, zooals die aan de N.H.H.S. en Amsterdamsche Handelsfaculteit gegeven wordt, hiernaast kan zeker de ervaring van den koopman in eigen bedrijf niet ontbreken. Tenslotte zal voor deze zaken de samenwerking der kennis in alle vier deze richtingen noodig zijn, een dergelijke samenwerking ligt n.m.m. ook in het systeem van den budgetopbouw opgesloten, waarbij natuurlijk zeer goed de mogelijkheid bestaat, dat alle of meerdere dezer vier opleidingen in één persoon vertegenwoordigd zijn.

VIII. Doorzetten van het budgetidee.

Het is de grootste moeilijkheid om zich van den beginne af „budgetconsciousness” te verzekeren, vooruitstrevenden werken mee, reactionairen zeggen: „our business is different”.

IX. Doorzetten van het verkoopbudget

Medewerking van verkoopers wordt gewoonlijk gewonnen door analyse te maken van: vroegere verkoopen, productie, voorraden van gereed product naar soorten en naar maand voor 5 jaren. Vergelijk deze posten met den normalen voorraad, dien men ontleent aan het bedrijf.

Men stelt vast den totaalverkoop van elk rayon en ook den vroegeren verkoop van 5 jaren. Men maakt een overzicht van de regelmatige klanten en schat den voor hen verwachten verkoop, daarnaast het aandeel van de nieuwe klanten. Men schatte daarna uit deze gegevens, terwijl men de plannen van de leiding in aanmerking neemt, den mogelijken verkoop per rayon en in totaal van het geheele gebied. (Met inachtneming der concurrentie). Men stelt mogelijke en verwachte productie vast voor elk artikel en brengt het geheel in overeenstemming.

Nagaan welke gegevens als index zijn te vinden om als maatstaf te dienen voor: 1. totaalverbruik van iedere productie-soort; 2. de verkoopen van de onderneming; 3. verkoop der concurrentie; 4. toeëigening der concurrentie.

Verder stelt men normale of toelaatbare kosten vast ter berekening van een bepaalden bedrijfsomvang voor iedere productie-soort en hun betrekking tot de volgende posten: directe verkoopskosten, rayonverkoopskosten, algemeene verkoopskosten, kosten van verkoopbevordering, reclame, onproductieve uitgaven, beheersuitgaven.

Men laat aan de verkoopers, hij hen heeft men veel last met invoering, zien hoe men op deze cijfers een voorloopig productieplan opbouwt.

Veel moeilijkheden zijn ten slotte te ondervangen door studies omtrent: distributie, productie (qualiteit, kleur, vorm), productie (methode en outillage), beheer.

X. Doorzetten van het verkoopkostenbudget

Het is mogelijk de verkoopkosten met 1 % afwijking van de werkelijke te schatten. Men bereikt dit door vaststelling van de verhouding van verkoopskosten tot omvang van den verkoop,

waarbij winstgevend wordt gewerkt. De fluctuaties van den verkoop worden geschat, in de Vereenigde Staten schat men meest hoogconjunctuur op + 25 % en diepconjunctuur op — 25 %.

(Probleem: jaarsproductie en verkoop in overeenstemming te brengen, hierbij de productie zooveel mogelijk constant houden en den voorraad als reservoir te houden, waarbij men de verkoopafdeeling de verantwoordelijkheid geeft over dezen voorraad producten.)

XI. Samenwerking en verhouding tusschen productie en verkoop

Op het feit, dat men vooruit schatten moet, stuit de invoering van butgeteering veel. Toch is harmonisch plannen noodzakelijk, men moet zich toch ook vooruit van materiaal, werkkraft e.a. verzekeren.

In de U.S. is het Department of Commerce bezig een verzameling samen te stellen van waardevolle distributie- en handelscijfers, dat de budgetingenieurs te hunner beschikking hebben.

XII. Toelaatbare afwijkingen

Men kan niet overal gelijke procentuele afwijkingen toestaan, de invloed op groote posten is veel erger dan die op kleine. Men moet daarom grenzen per post of groep van posten vaststellen.

XIII. Budgetperiode

Hiervoor bestaat geen vaste regel. Men heeft te nemen de langste periode met de minste toevalligheden. Dus het langst voor de bedrijven met de minste „hasard”.

Belangrijke factoren zijn: Bedrijfsrisico, stabiliteit van de markt, financieringsmethoden van productie en voorraad, geplande productieperiode, duur van de verslag- en rekeningperiode, mogelijkheid van statistische informatie betreffende vroegere prestaties, duur van de voorraadsomslagperiode, seizoens en periodieke navragen en fluctuaties.

(Wordt vervolgd)

M. G. MEY—KONING

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFT-LITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Redactie: Meij. Dr. R. PHILIPS en Drs. G. L. GROENEVELD
voor bedrijfseconomie en J. P. DE HAAN en
J. C. SPANGENBERG voor accountancy

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE INRICHTING

Welk toetsenbord verdient voor rekenmachines de voorkeur

Ullmann, A. F. — De tientoetsenmachine is de machine voor het modern georganiseerde bedrijf met de strengste arbeidsconcentratie. Bij afwisselend kort gebruik door meerdere personen is de machine met volledig toetsenbord op haar plaats.

A III 3 *Administratieve Arbeid Augustus 1931*

De administratie van een cargadoorskantoor

Leijs, C. G. — De werkzaamheden benevens de administratie van een cargadoorskantoor worden beschreven.

A III 3 *Administratieve Arbeid Augustus 1931*

Shipping accounts

Pallot, W. J. — Beschreven wordt de administratie en controle van een reederij.

A III 3 *The Incorporated Accountants' Journal Aug. 1931*

Finance company systems

Musselman, D. P. — Het administratiesysteem van finance-companies (disconto-banken) wordt uitvoerig beschreven.

A III 3 *The Journal of Accountancy Augustus 1931*

Some phases of amusement-park accounting

Hurdman, G. C. — Beschreven wordt de organisatie en de administratie van een lunapark-exploitatie.

A III 3 *The Journal of Accountancy Augustus 1931*

Beschrijving van de administratieve organisatie van een bankierskantoor in de provincie

Woud, J. v. d. — De bovengenoemde beschrijving is uitvoerig; de liniaturen der boeken en de te maken journaalposten zijn gegeven.

A III 3 *Maandblad voor het Boekhouden Aug. 1931*

Beschrijving van de administratieve organisatie van een bankierskantoor in de provincie

Dekker, W. — Bovengenoemde beschrijving is voorzien van de modellen voor de te gebruiken boeken.

A III 3 *Maandblad voor het Boekhouden Sept. 1931*

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Circulations figures and considerations involved in their audit

Sadler and Nickoll. — Uitvoerig worden de bijzonderheden besproken waaraan gedacht moet worden bij het uitvoeren van opslag-controle.

A IV 3 *The Accountant 20 Juni 1931*

The Royal Mail Steam Packet accounts

Redactie. — In een aantal vervolg-artikelen wordt zeer uitvoerig de behandeling weergegeven van het gebeurde bij R. M. S. P. en hare dochter-ondernemingen.

A IV 3 *The Accountant 20 Juni 1931*

Contrôle op de goederenbeweging

Buren, D. — Naar aanleiding van een fraude gepleegd te Batavia (met kisten lucifers) geeft schrijver een uiteenzetting met als doel aan te toonen, dat controle op de goederenbeweging noodzakelijk is.

A IV 3 *Accountancy Juli/Aug. 1931*

Making the audit constructive

Greene, U. S. — Eenige voorbeelden worden gegeven van de wijze, waarop de accountant nuttige wenken kan geven voor vereenvoudiging of verbetering van de door hem gecontroleerde administraties.

A IV 3 *The Journal of Accountancy Juli 1931*

Eenige beschouwingen over de accountantscontrole

Stil, Jr., L. — Aan de hand van het bepaalde in de reglementen van arbeid van de accountantsverenigingen wordt in eenige vervolg-artikelen een beschouwing gegeven over de uitoefening der controle-arbeid.

A IV 3 *Accountancy Sept. 1931*

Verification of financial condition

Redman, N. — De Amerikaansche opvatting van een „balance sheet audit” wordt beschreven.

A IV 3 *The Accountants' Journal Juli 1931*

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMEENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Het nut van statistiese analyse voor het bedrijf

Tinbergen, Dr. J. — Schr. omlijnt het begrip statistische analyse en het wiskundige element hierin. Schr. gaat dan over op een beschouwing van de directe en indirecte beteekenis daarvan voor het bedrijfsleven: hieronder ressorteert het conjunctuuronderzoek. Het betoog wordt geïllustreerd door een groot aantal speciale voorbeelden, welke een goeden indruk geven van de mogelijkheden voor het bedrijfsleven.

B a III 2 *De Socialistische Gids Oct. 1931*

De statistiek in de onderneming

Ettinger, Ir. J. van — In eenige vervolgartikelen behandelt schrijver het minimum van mathematische begrippen en begrippen uit de waarschijnlijkheidsleer om als grondslag te dienen tot het begrijpen van de in de verdere artikelen te behandelen praktische toepassing van de statistiek. Schrijver merkt o.a. op:

„Het doel van deze artikelen is, den lezer duidelijk te maken, welke groote diensten de mathematische statistiek bij het oplossen van bedrijfsproblemen kan bewijzen. Een zorgvuldig samengestelde statistiek en een analyse daarvan, zal blijken het uitgangspunt te moeten zijn, indien men zich een objectief oordeel wil vormen, indien men een ingewikkeld verband wil benalen”.

B a III 2 *Maandblad voor het Boekhouden Sept. 1931*