

I. Case - Kaarsenfabriek

Situering

We beschouwen een kaarsenfabriek die reeds enkele generaties van vader op zoon Kaars overgeleverd wordt. De fabriek is gespecialiseerd in het maken van theelichtjes (met houdertje) en standaardkaarsen. Ze produceert deze producten op stock (serieproductie). Echter, de productie gebeurt afwisselend, nu eens een serie theelichtjes, dan eens een serie standaardkaarsen afhankelijk van de nog aanwezige stock.

De onderneming verkoopt deze kaarsen aan particulieren, kleinhandel en groothandelaars.

Men hanteert reeds sedert generaties dezelfde manier van kostprijsberekening. De personeelskosten en overheadkosten worden verdeeld over het aantal stuks dat per jaar geproduceerd wordt. Dit is een manier van werken die nog uitgewerkt werd door vader en die als betrouwbaar en éénvoudig te hanteren ervaren wordt.

Probleem

In tegenstelling tot een aantal jaren geleden, wordt er de laatste jaren geen winst meer gemaakt. De boekhouder van de onderneming heeft reeds enkele jaren geleden aangekondigd dat een aantal kosten hoog aan het oplopen zijn en dat daar dringend moet werk aan gemaakt worden om deze kosten binnen de perken te houden en dat er bovendien moet werk gemaakt worden om de verkoopprijzen aan te passen. Deze laatste zijn immers de laatste 5 jaar niet meer gewijzigd.

Oplossing

Na het volgen van een cursus “cost management” besluit de bedrijfsleider (na vele discussies met zijn vader over het nut van dergelijke investering) het kostprijsstelsel te herbekijken.

Hij heeft immers de indruk dat bepaalde kostenveroorzakers niet voldoende afgerekend worden en besluit daarom zich te laten bijstaan door een specialist ter zake om een kostprijsstelsel op basis van de “activity based costing” principes uit te werken.

Inventarisatie gegevens ABC

Tijdens de laatste meeting met de kostprijspecialist kreeg de bedrijfsleider een aantal opdrachten mee : Deze waren de volgende :

- 1) Maak een overzicht van de kosten per cost center en maak een classificatie van de kosten naar kostensoorten. (**zie opdracht 1**)
- 2) Doe een aantal interviews met de verantwoordelijken van de verschillende afdelingen om u een beter beeld te kunnen vormen van wat er juist binnen de organisatie gebeurt en waarom dat dit juist gebeurt. (de resultaten van deze interviews zijn hieronder beschikbaar) (**zie opdracht 2**)
- 3) Verzamel de driverhoeveelheden van de geïdentificeerde activiteiten en drivers (de resultaten hiervan werden hieronder ook opgenomen)

Resultaten

- 1) Hier volgt een samenvatting van de interviews die de bedrijfsleider gehad heeft met respectievelijk : Jan Kaars : verantwoordelijke productieafdeling en broer van de bedrijfsleider en met Els Boeks : verantwoordelijke van de boekhouding.

Interview Jan Kaars (broer bedrijfsleider) : productie

Jan laat weten dat zijn afdeling ongeveer 50 m² ruimte (totale bedrijfsruimte in totaal 100m²) in beslag neemt en dat ze bestaat uit 2 arbeiders en hemzelf. De arbeiders zijn vooral bezig met het instellen en het bedienen van de machine die de kaarsen produceert. Het instellen van deze machine is echt vakmanswerk en dient per serie zeer grondig te gebeuren. Daar is toch 1 arbeiders de helft van zijn tijd mee bezig. Het bedienen van de machine is eerder een superviserende taak, maar het belang hiervan mag niet onderschat worden. 1 arbeiders is daar voltijds mee bezig.

Voor de theelichtjes is ook 1 arbeider de helft van zijn tijd bezig met het aanbrengen van het aluminium houdertje die de veiligheid van dergelijke kaarsen verhoogt.

Het spreekt vanzelf dat kwaliteit boven alles gaat in een markt die zeer transparant is. Jan houdt zich met deze kwaliteitscontrole bezig en dit beslaat toch een volledige dagtaak.

Interview Els Boeks : boekhouding

Els verzorgt helemaal alleen alle facetten van het bedrijf die met de klant te maken hebben. Zo houdt ze zich elke voormiddag bezig met facturatie. In totaal denkt ze ook ca 6 dagen per maand debiteurenbeheer te doen en voor de rest 1 dag per week de banken en diverse boekingen te doen. In die ene dag per week probeert ze ook de BTW aangiftes te doen en de contacten met het externe

boekhoudkantoor te onderhouden. Ze geeft ons ook mee dat ze het grondig beu is van zoveel overuren te maken als die niet gecompenseerd worden.

Vervolgens zegt Els ons dat ze ontzettend veel werk heeft de laatste tijd met het opvolgen van de debiteuren. Ze dient dan ook veel rappels te maken. “ Het zijn vooral de kleinhandelaars die ervoor zorgen dat ik veel overuren moet maken. Zij voelen het meest de economische recessie en voelen dan ook dat de concurrentie fel gestegen is.

De particulieren zijn goede klanten want ze betalen direct bij de aankoop hier in de winkel. Hier en daar vraagt er wel eens ene een factuur na te sturen, maar dan hebben ze meestal wel al direct betaald.”

2) Op basis van de interviews werd beslist volgende drivers te weerhouden

Driverhoeveelheden

Productieafdeling

	Theelichtje	Standaard	Totaal
# batches	100	100	200
# machine-	1000	1000	2000

Boekhouding

	Particuliere	Kleinhand	Groothand	Totaal
# facturen	50	150	100	300
# rappels	0	150	100	250

Op basis van deze bovenstaande resultaten en de bijkomende verkoopsgegevens is het mogelijk om een antwoord te formuleren op **opdrachten 3 tot en met 8**

stuks

	Theelichtjes (in houdertje)	Standaard kaarsen	
Particulieren	30.000	10.000	40.000
Kleinhandel	30.000	10.000	40.000
Groothandel	60.000	20.000	80.000
	120.000	40.000	160.000

Verkoopprijs per stuk

VKP/stuks	Theelichtjes (in houdertje)	Standaard kaarsen
Particulieren	1,5	2,5
Kleinhandel	1,5	2,5
Groothandel	1,5	2,5

2. Opdrachten

- 1) Maak een groepering van onderstaande kostenrekeningen volgens de kostensoorten die aangegeven zijn.

Mogelijke kostensoorten

Arbeiders
Bedienden
Werkingskosten
Infrastructuur

Kostenrekening	Kostensoort	Productie	Boekhouding	Infrastructuur	Totaal
Wedden bedienden		25.000	25.000		50.000
Lonen arbeiders		35.000			35.000
RSZ bedienden		10.000	10.000		20.000
RSZ arbeiders		15.000			15.000
EJP bedienden		5.000	5.000		10.000
EJP arbeiders		10.000			10.000
maaltijdcheques bedienden		10.000	10.000		20.000
OH kantoormachines		15.000	15.000		30.000
Papier		5.000	5.000		10.000
Afschrijvingen gebouwen				50.000	50.000
Verwarming gebouwen				20.000	20.000
Alarminstallatie				30.000	30.000
		130.000	70.000	100.000	300.000

- Definieer de relevante activiteiten en wijs de bovenstaande kosten toe op basis van de activity based costing methodiek. Wat is volgens u de duurste activiteit en waarom?
- Bepaal voor elke activiteit de relevante activity cost driver en de kost van die activiteit voor elke product-klant combinatie.
- Wat is volgens u de kost van 1 theelichtje en van 1 standaardkaars? (De materiaalkosten van kaarsen wordt verwaarloosbaar verondersteld)
 - volgens de oorspronkelijke Full costing methode van vader Kaars
 - volgens de ABC methode
- Zijn de verkoopprijzen voldoende hoog om de kosten af te dekken? Wat zou de verkoopprijs minimaal moeten zijn van de verschillende producten?
- Welk type product is het meest winstgevend?
- Welk type product is het minst winstgevend?
- Wat is uw advies aan de bedrijfsleiding op basis van uw bevindingen? Welke acties zou je aanraden om de winstgevendheid van de onderneming structureel te verbeteren?