

BEOORDEELING

Wij hopen dat de deelnemers niet in de war gebracht zijn door enkele drukfouten in de cijfers, waarvoor we overigens verontschuldiging vragen. In de uitwerking zijn we uitgegaan van de cijfers zooals ze bedoeld waren.

De beteekenis der cijfers blijkt uit de noot bij de opschriften. In den tekst is alleen aangegeven hoe men tot deze cijfers gekomen is.

Zou het doel hebben met zooveel cijfers te berekenen welke grondstof het belangrijkste is? Dat ziet U wel uit het grondstoffenverbruik.

Uwe opmerking dat het gewenscht is voortaan per machine-soort te noteeren welke grondstof verbruikt wordt, is zeer juist. U moet echter niet denken dat U dan alles ondervangt, daar alle andere invloeden blijven bestaan. 5 punten.

(De uitwerking werd ingezonden zonder motto)

UIT HET BUITENLAND.

Red. JAC. H. KRAMER

(Bijdragen en mededeelingen zende men aan den Secretaris)

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELSWISSENSCHAFT UND HANDELSPRAXIS

Betriebsstatistik im Warenhaus von C. Eichenseer.

Men onderscheidt „zentralistische” en filialistische” warenhuisondernemingen. In laatstgenoemden staat boven de filialen een centrale, welke steeds geïnformeerd moet zijn aangaande den omzet, grootte der voorraden, bruto-winst, onkosten en rentabiliteit van elk der filialen. Daarvoor is een goed opgezette bedrijfsstatistiek noodig. Hier wordt alleen de bedrijfsstatistiek van de gecentraliseerde warenhuizen behandeld, omdat die van de warenhuizen met filialen alleen door haar technischen vorm van eerstgenoemde afwijkt.

Een oud beginsel van elk goed georganiseerd warenhuis is, van elke afdeling een op zichzelf staand bedrijf te maken met een eigen chef, die als een kleine koning over zijn rijk heerscht en een nagenoeg onbeperkt gezag over zijn personeel uitoefent. Deze afdelingschef regelt tot op zekere hoogte de inkoop en is daarom verantwoordelijk voor de rentabiliteit van zijn afdeling. Hij geniet dan ook een gedeelte van de door zijn afdeling gemaakte winst.

De statistiek van een warenhuis kan als volgt worden onderverdeeld:

1. Kalkulationsstatistik.
2. Umsatz- und Lagerstatistik (welke technisch samenvallen).
3. Rentabilitäts- und Unkostenstatistik.
4. Angestellten- und Lohnstatistik.
5. Limitstatistik.

1. Het doel van de statistiek voor de bruto-winst-calculation is, den op de ingekochte goederen gelegden winst-opslag te verwerken. Daarom worden voor elke afdeling afzonderlijk de desbetreffende inkoopfacturen achtereenvolgens ingeschreven, terwijl onmiddellijk daarnaast de met behulp van de „Kalkulationszuschläge” berekende verkoopwaarde der ingekochte artikelen wordt aangeteekend. De grootte in procenten van de bruto-winst wordt bepaald volgens een door de directie aan den afdelingschef voorgeschreven maatstaf (zie ook 5). Maandelijks wordt een berekening gemaakt, zooals hieronder is aangegeven.

	Einkaufswert	Verkaufswert
Fakturen	100.000.—	150.000.—
Einkaufsspesen, Arbeitslöhne und Verschiedenes	20.000.—	21.000.—
Monatlicher Eingang	120.000.—	171.000.—
Inventur	200.000.—	280.000.—

	Einkaufswert	Verkaufswert
Bisher auf Lager	320.000.—(a)	451.000.—(I)
Minus Lagerabschreibungen	—	1.000.—
Wirklicher Lagerbestand (gesamt)	320.000.—	450.000.—(II)

Kalkulation

	zum Einkauf	vom Verkauf
„Grosse” Kalkulation	40.9 %	29.1 % (I)
„Kleine” Kalkulation	—	28.9 % (II)

De inkoopwaarde wordt verhoogd met de arbeidslonen, welke direct op de goederen drukken en met de inkoopkosten e.d.; steeds wordt de verhouding van inkoopwaarde tot verkoopwaarde bewaard. Bij de gevonden som wordt opgeteld de waarde van den inventaris, resp. in latere maanden die van inventaris plus inkoop van vorige maanden. Van deze verkoopwaarde worden afgetrokken afschrijvingen op voorraden wegens verlaging van de verkoopwaarde; deze afschrijvingen worden door af afdelingschefs opgegeven op D-lijsten (Differenzlijsten).

Vervolgens wordt de marge (Kalkulation) tussehen inkoopwaarden en verkoopwaarden berekend; dit kan op twee manieren geschieden, n.l. door een opslag op den inkoop (p) of door een aftrek van den verkoop (q) (Aufschlagskalkulation, Abzugskalkulation).

$$p = \frac{100 q}{100 - q} \quad q = \frac{100 p}{100 + p}$$

Beide winst-percentages worden berekend voor den „bisherigen Wareneingang” (I); alleen het tweede percentage voor den „wirklichen Lagerbestand” (II). De eerstgenoemde marge wordt in de praktijk „Grosse Kalkulation”, de tweede „Kleine Kalkulation” genoemd; laatstgenoemde is de „Durchschnitts-Kalkulation (q), waarmede tot op een zeker tijdstip is gewerkt.

2. Onder omzet wordt verstaan de omzet in geld, niet die in hoeveelheden. Men moet onderscheiden bruto-omzet en netto-omzet. Bruto-omzet (B) is de totale verkoopwaarde van alle verkochte goederen; hiertoe behooren: 1. contante ontvangsten, 2. verkoopen op crediet, 3. remboersen, 4. rabatten. Netto-omzet (N) is het verschil tussehen bruto-omzet en bruto-winst (B.G.); d.i. dus de inkoopwaarde van den omzet. Het bruto-winst-percentage wordt, zooals onder 1. is vermeld, voorgesteld door een gemiddeld percentage (q) van den bruto-omzet; met behulp van dit percentage kan dus de bruto-winst worden berekend.

Dus: $B.G. = \frac{B.q}{100} \quad N = B - \frac{B.q}{100}$

De hierboven genoemde rabatten (aan cliënten) mogen niet worden vergeten, omdat eenerzijds de bruto-omzet, de bruto-winst en dus ook de netto-omzet te laag zouden worden berekend, anderzijds de berekende voorraden te hoog zouden zijn.

Aangezien behalve de leveringen aan cliënten, ook afgifte van goederen voor eigen gebruik in het bedrijf voorkomen, moet de berekende netto-omzet daarmede worden verhoogd, waarna de „Gesamtnettoumsatz” wordt gevonden. Door dezen totaal-netto-omzet af te trekken van den gezamenlijken goederen-ingang (a- zie 1), vindt men de berekende inkoopwaarde van den huidige voorraad.

Voor de bedrijfsleiding is het van buitengewoon belang, om te weten, wanneer de bereikte bruto-omzet even hoog is als (a). Men noemt dat punt „Umschlag des investierten Kapitals”; van dat oogenblik af heeft de desbetreffende afdeling geen schuld meer aan de centrale, maar een te goed bij haar.

Dit omslaan zal, volgens den schrijver, wanneer de zaken normaal verlopen, ongeveer in den maand Juni plaats vinden.

De grootte van het crediet van elke afdeling (C) kan steeds worden bepaald met de formule: $C = a - B$.

3. Doel en wezen van de rentabiliteits- en onkostenstatistiek blijkt uit de volgende formule:

$$\text{Bruto-winst} - \text{Onkosten} = \text{Netto-winst.}$$

Elke afdeling moet voor een aandeel in de algemeene kosten worden belast; hiertoe behooren op de eerste plaats huur, afschrijving, verlichting en verwarming, welke kosten volgens de door elke afdeling ingenomen ruimte kunnen worden omgeslagen. De rente over de voorraden wordt vastgesteld op grond van aan de ervaring ontleende cijfers. Ook de onder punt 2 besproken rabatten worden, zooals uit onderstaande opstelling blijkt, onder de onkosten opgenomen — zij worden niet van den omzet afgetrokken, teneinde het totaal-bedrag der rabatten te kennen. Het bedrag van elke soort onkosten wordt uitgedrukt in procenten van het totaal-onkostenbedrag; dit laatste, alsmede de netto-winst, worden uitgedrukt in procenten van den bruto-omzet.

Unkosten-Spezifikation

	Betrag	%
Miete, Amortisation		
Reinigung		
Beleuchtung		
Heizung		
Lagerverzinsung		
Reklame		
Dekoration		
Gehälter, Provisionen		
Löhne (Unkostenkonto)		
Reisespesen		
Materialverbrauch		
Kassen		
Rabatte		
Allgemeine Unkosten		
Gesamtsumme		

4. In de personeel- en loonstatistiek worden op de eerste plaats vastgelegd:

- aantal beampten en samenstelling daarvan;
- aantal tijdelijke bedienden;
- uitbetaald loon en gemiddelde daarvan.

Verder berekent zij, op grond van de gegevens der kassabons, de aan elken verkooper toekomende provisie over den door hem tot stand gebrachten omzet, alsmede de verschuldigde premiën, welke voor den verkoop van moeilijk verkoopbare artikelen zijn vastgesteld.

Voor de geheele afdeling wordt het totaal loon en de bruto-omzet met elkaar in verband gebracht en wordt berekend, welk loonbedrag gemiddeld is betaald voor elke M. 1.— van den omzet, met behulp van de breuk: totaal loon : bruto-omzet. Deze loon-coëfficiënt of „Lohn-Index” wordt gebruikt voor de beoordeling van de „Lukrativität” van elken verkooper. De omzet van elken verkooper is bekend; door dezen omzet te vermenigvuldigen met de loon-coëfficiënt, vindt men zijn „Eventuallohn”. Het verschil tusschen laatstgenoemd loon en het werkelijke loon geeft de winstgevendheid van den verkooper weer; hieruit is op te maken of een beambte in verband met zijn prestatie te goed of te slecht wordt betaald en dit cijfer krijgt praktische beteekenis bij ontslag van personeel, verzoeken om salarisverhoging, geschillen enz.; het vergemakkelijkt vooral een billijke loonverdeling.

Door de „Lohn-Index” en het „Lukrativitätsziffer” van elken employé naast die van vorige jaren op te stellen, verkrijgt men een overzicht, waaruit interessante conclusies zijn te trekken.

5. Van bijzonder belang voor een warenhuis is de limiet-

statistiek; deze heeft voornamelijk tot doel, de gegevens te verschaffen voor de berekening van het maximum bedrag tot welk elke verkooper voor zijn afdeling bestellingen mag doen. In een warenhuis koopen dikwijls 80 tot 100 personen zelfstandig in; waneer deze onbeperkt bestellingen zouden kunnen doen, zou er gevaar ontstaan, dat te groote verplichtingen werden aangegeven en daardoor een plotselinge insolventie van de onderneming zou intreden. Dit is te voorkomen, wanneer den inkoopers een limiet wordt voorgeschreven; deze limiet wordt bij het begin van het jaar door de directie in overleg met de afdelingschefs vastgesteld, waarbij als grondslag de omzet van het laatste jaar geldt.

Verder wordt een zoogenaamde „Sollumsatz” (b) vastgesteld; het streven van den afdelingschef moet er op gericht zijn, dat zijn werkelijke omzet (w) minstens zoo groot wordt als de verplicht omzet. Om den verplichten omzet te kunnen bereiken, moet een zekere goederen-voorraad aanwezig zijn. Deze „Soll-Lagerbestand” (c) wordt eveneens vooraf bepaald; hierin is de laatste inventaris begrepen. Uit de verhouding Sollumsatz : Soll-Lagerbestand wordt verkregen de „Umschlagskoeffizient”, d.i. het getal, dat aangeeft hoe dikwijls de voorraad zal moeten worden omgezet. De schrijver noemt dit getal de „Soll-Frequenz” (f).

$$\frac{b}{c} = f \quad \frac{b}{f} = c$$

Onder punt 1 is reeds opgemerkt, dat ook een „Soll-Kalkulation” (verplicht bruto-winst-percentages) aan elken afdelingschef is voorgeschreven; deze is practisch meestal een „Aufschlagskalkulation”.

Voor de berekening van de limiet voor den inkoop van het geheele jaar geeft de schrijver de volgende methode aan: inventaris vorige jaar + aankopen vorige jaar — inventaris nieuwe jaar = inkoopwaarde omzet vorige jaar. Deze uitkomst vermeerderd hij met den voorgeschreven Soll-Lagerbestand (c), nadat hij deze heeft verminderd met het bedrag van den daarin begrepen inventaris. Op deze wijze wordt tot doel gesteld een verkoop, welke die van het vorige jaar overtreft met het verschil tusschen den Soll-Lagerbestand en den feitelijken inventaris bij het begin des jaars en daarmede den verkoopers een stimulans tot uitbreiding der zaak gegeven. De gevonden uitkomst geeft de limiet voor een jaar aan. Van deze som wordt in den regel 20 % als reserve afgetrokken, welke reserve slechts bij plotselinge conjunctuurverhogingen of bij bijzonder gunstige groote aanbiedingen wordt aangesproken, of anders gewoonlijk tegen het einde des jaars voor den inkoop van kerstmis-artikelen wordt gebruikt. De overige 80 % worden over de twaalf maanden verdeeld in verschillende grootten, welke volgens de verkregen ervaring worden bepaald.

De door de afdelingen gedane bestellingen aan fabrikan-ten enz. worden van de voor elk bedrijf vastgestelde maandelijksche limiet afgetrokken, zoodat een „Restlimit” overblijft. Is er aan het einde van de maand nog een restant, dan wordt de limiet voor de volgende maand met dit bedrag verhoogd.

Teneinde den ondernemingsgeest van de afdelingschefs te bevorderen, schakelt men in het limiet-systeem den werkelijken omzet in, d.w.z. de limiet wordt verhoogd (verlaagd) naarmate de werkelijke omzet (w) hooger of lager is dan de verplichte omzet (b). Het verschil wordt door den schrijver „Sollumsatzdifferenz” (SUD) genoemd.

Wanneer de werkelijke omzet grooter (kleiner) is dan de verplichte omzet, dan ontstaat tevens een „Limitdifferenz” (LD) naar boven (naar beneden). De Sollumsatzdifferenz is echter een verkoopwaarde en wij hebben een inkoopwaarde noodig. Om de inkoopwaarde van de SUD te verkrijgen, zou (Abzugskalkulation (q); dus $SUD - \frac{SUD \cdot q}{100}$: Echter

zooó tijdig hiervan kennis geeft aan den Raad, dat dit lichaam doen kan wat tot zijn taak behoort.

men deze kunnen verminderen met het bruto-winst-percentag q is onbekend; wij kennen slechts de Sollkalkulation (Aufschlagskalkulation) (p). $q = \frac{100 p}{100 + p}$ (zie 1), dus de bedoelde inkoopwaarde is:

$$SUD - \frac{SUD \frac{100 p}{100 + p}}{100}$$

In overeenstemming met de berekening van de jaarlimiet, moet een op den daar bedoelden Soll-Lagerbestand (e) gelijkend bedrag aan de hiervoor reeds berekende inkoopwaarde worden toegevoegd; dit bedrag kan echter voor de Sollumsatzdifferenz niet anders worden uitgedrukt als door zijn verhouding tot de „Frequenz”. Men krijgt dan:

$$LD = SUD - \frac{SUD \frac{100 p}{100 + p}}{100} + \frac{SUD}{f}$$

$$LD = SUD \left(1 - \frac{p}{100 + p} + \frac{1}{f} \right)$$

$$LD = SUD \left(1 + \frac{1}{f} - \frac{p}{100 + p} \right)$$

Practisch wordt deze Limitdifferenz met behulp van tabellen berekend; een overeenkomstig percentage als hierboven bedoeld (20 %) wordt gereserveerd, zoodat bij een zeer hoog gestegen omzet, dus bij een zeer groote SUD, steeds een voldoende reserve overblijft.

Het behoeft geen toelichting, dat de onderneming den stand van haar liquide middelen steeds regelt in verband met het totaal van alle limieten.

De schrijver eindigt met de opmerking, dat een goede bedrijfsstatistiek de „Ökonometrie” voor de onderneming is.

BOEKBEORDEELING

Begrooting en rekening van gemeentebedrijven door N. L. Rewencamp. (Alphen a/d. R. N. Samsom 1925) 54 pagina's.

Voor hen, die met de begrotings- en de rekeningsvoorschriften (1924) voor de gemeentebedrijven te doen hebben is het hierboven genoemde boekje eene nuttige publicatie, waarin de stof duidelijk en beknopt is behandeld.

De studeerende zal het allicht betreuren, dat de boekingen in de gemeente-administratie en de bedrijfsboekhouding van de kritische transacties niet gegeven zijn. Deze leemte, zoo het er een is, kan echter niet zwaar wegen.

Ik zou hiermede kunnen volstaan. Ik geloof echter, dat den schrijver eene bespreking van die punten, waarop hij zelf de bijzondere aandacht heeft gevestigd, aangenamer moet zijn. Ik zal daarom op een paar strijdpunten, niet op alle, even ingaan.

Al dadelijk stel ik niet de vraag, of het goed is, dat de voorschriften zelf niet scherp onderscheiden tussehen: *gemeente ondernemingen*, bestemd tot levering aan ingezetenen en andere derden; *gemeentebedrijven*, bestemd tot voorziening van de behoefte der gemeente zelf aan objecten, die ze noodig heeft tot uitoefening van haar taak en *gemeentediensten* — alle drie organisaties, die als zelfstandige inrichtingen beheerd kunnen worden. Die materie toch is niet in de eerste plaats van comptabelen aard, al zou er in het bijzonder bij de gemeente-ondernemingen — die zoo geheel het karakter van verbruikshuishouding missen — twijfel kunnen bestaan aan de juistheid van de volgende regels (pag. 41)

„dat o.i. bij gemeentebedrijven de eenheidsprijs der artikelen „in den inventaris behoort overeen te komen met dien, welken „de magazijnadministratie aangeeft, dus met den naar den in- „koop vastgestelden prijs, al is er op den balansdatum tussehen „dien prijs en den marktprijs verschil. Ook voor grondstoffen „geldt dit.”

De opmerking, voorkomende op de zelfde pagina, dat bij ma-

gazijnen de opneming niet in één of twee dagen (zal) kunnen plaats hebben” gaat tegen leer en ervaring in. Of dat mogelijk is, hangt uitsluitend af van de organisatie van het bedrijf.

I. Is de begrooting bindend?

De vraag kan zóó gesteld slechts bevestigend beantwoord worden. De strijd loopt — nu de voorschriften het opmaken eener begrooting voor de bedrijven obligatoir hebben gemaakt — echter alleen daarover, wie machtiging tot wijziging der begrooting mogen geven.

Dit nu volgt m.i.: onmiddellijk uit de functie der bedrijfsbegrootingen. Primair zijn ze een middel tot verhooging van het nuttig effect van de bedrijven, stellen ze standaardwaarden vast, die de basis vormen van de bedrijfs- en prijspolitiek eenerzijds en van de controle anderzijds. Rentabiliteit en liquiditeit dienen ze slechts indirect.

De handhaving der liquiditeit van de bedrijven is taak der gemeente en het gemeentebestuur heeft daartoe in de *gemeente* begrooting het middel. Indien eene handeling van het bedrijf uitgaven zou veroorzaken, waardoor posten der gemeentebegrooting zouden worden aangetast, dan zou ter wille van de handhaving der liquiditeit van de gemeente geëischt moeten worden, dat voor die handeling de machtiging werd verkregen langs den weg, die voor alle handelingen geldt die tot uitgaven voor de gemeente aanleiding geven — hoe dringend ze ook moge zijn. Indien dat echter niet het geval is, dan vervalt *deze* aanleiding tot eene onslachtige procedure vanzelf. Dit nu is steeds het geval, indien de meerdere uitgaaf gedekt wordt door vermeerderde bedrijfsontvangsten of door daling van andere bedrijfsuitgaven.

Dan kan een minder onslachtige procedure gewenscht, althans toelaatbaar worden.

Dat is juist gelegen in het wezen der bedrijfsbegrooting, dat er een meer onmiddellijke samenhang is tussehen de baten en laten, dan tussehen de ontvangsten en uitgaven der verbruikshuishouding.

Toch volgt hieruit nog niet, dat het in zulke gevallen steeds geoorloofd zou zijn een of meer der organen, die aan het tot stand komen der begrooting hebben medegewerkt in de wijziging niet te kennen. Dit is alleen het geval, indien de handeling geen wijziging brengt in de bedrijfspolitiek, waarvan de financiële resultaten in de begrooting zijn neergelegd.

Als de uitgaven een bekeersprincipe raken, en verder voor Kapitaalsuitgaven zal de machtiging van alle organen steeds vereischt zijn.

Deze hebben het echter bij de vaststelling van de begrooting in de hand het instrument soepeler te maken door aan te geven, welke wijzigingen zonder hunne goedkeuring kunnen worden aangebracht. ¹⁾

Dat het bedrijf bezwaren ondervindt van een bindende begrooting blijf ik ontkennen. Als de administratie van het bedrijf in orde is komen overschrijdingen van de begrooting niet onverwacht te voorschijn; maar ziet men, omdat of het verbruik of de eenheidsprijzen stijgen, aankomen wat er gebeuren zal.

En zou men nu — om één voorbeeld te kiezen — aan den Directeur van het bedrijf of zelfs aan het dagelijksch bestuur willen overlaten om bij eene scherpe stijging van de kolenprijzen, die niet gevolgd wordt door eene evenredige prijsverhoging van de prijzen der bijproducten, vast te stellen of al dan niet tot verhoging van den gasprijs over te gaan.

Ik ga zelfs verder en meen dat het in overeenstemming met den zin onzer gemeentewet is, indien het dagelijksch bestuur niet alleen bij scherpe verhoging van de prijzen van grondstoffen, maar ook bij daling van de opbrengst van de producten

¹⁾ Dit kan op tweeërlei wijzen geschieden; n.l.: door de gevallen te noemen; maar ook door de begrooting in zoo'n vorm op te stellen, dat de details het karakter van toelichting verkrijgen.