



Illustratie: Hein de Kort

# Leed notaris is exemplarisch

Voor veel bedrijven tijd voor invoering van basaal bedrijfseconomisch gedachtegoed

Koen Perik

Zo nu en dan druppelt er iets over de noodzaak voor kostprijzen door in de publiciteit. Op zich verbaasd, want je zou verwachten dat een bedrijf met een beetje omvang wil weten waar het zijn geld verdient. In Het Financieele Dagblad van 22 juli blijken notarissen ineens behoefte te hebben aan ondernemerschap en het noodzakelijke inzicht in kosten hierbij.

Blijkbaar alweer een bedrijfstak met ondernemingen die tot voor kort eenvoudigweg rijk genoeg waren om niet iedere maand het rendement van hun klanten of producten, of efficiency van hun bedrijfsvoering te hoeven bekijken. Want wat voor notarissen nu geldt, ging in het verleden ook op voor bijvoorbeeld banken, kabel- en energiebedrijven: bij financiële tegenslag verhoog je als relatieve monopolist eenvoudigweg de tarieven. Niks kostenreductie.

Die tijd is voorbij. Het is voor veel bedrijven tijd voor de invoering van heel basaal bedrijfseconomisch gedachtegoed.

**De notaris**  
**Niet enige die plots kritisch moet kijken naar bedrijfsvoering**  
**Financiële sector**  
**Worstelt ook met inzicht in kostprijs**  
**Kabelbedrijven**  
**Startten projecten om kostprijs te berekenen**

Eerst even drie voorbeelden uit de praktijk. Veel banken en verzekeraars zijn in de afgelopen decennia vooral geïnteresseerd geweest in de winstgevendheid en daarmee de kosten van business units of landorganisaties. Minder in de kostprijs van individuele producten. Informatie voor aandeelhouders — per kwartaal of halfjaar — werd ook gebruikt voor interne sturing, vaak alleen voor de hoofd-directie.

Inzicht in kostprijs van producten of klantgroepen kwam hiermee op een tweede plan. Meer groepen middle-managers worden echter op dit moment aangesproken op hun kosten en willen op meer frequente basis kosteninformatie.

Kabelbedrijven zagen enkele jaren geleden de kans schoon om naast televisie andere diensten te verkopen, bijvoorbeeld internet, telefonie en beveiligingsproducten. Waar in het verleden de kostprijs van een kabelaansluiting berekend kon worden door de totale kosten te delen door het aantal aansluitingen ('televisie kost € 600 per aansluiting') moest de kostprijsmethode sterk aangepast worden. Zonder uitzondering hebben alle Nederlandse kabel- en telecombedrijven om die reden in de afgelopen jaren omvangrijke projecten gestart om kosten per (nieuw) product inzichtelijk te maken.

Energiebedrijven kunnen sinds enkele jaren concurreren op de zakelijke markt. Tot voor kort bestond de beperkte kosteninformatie van deze bedrijven uit één prijs per m<sup>3</sup> voor gas of één kWh-prijs

voor elektriciteit. Energiebedrijven moesten meer dan in het verleden met inzichtelijke en concurrerende offertes kunnen komen, en daarvoor bleek inzicht in de kosten onontbeerlijk.

Nu is kostprijsberekening geen exacte wetenschap en kent zij een eenvoudig principe: zorg eerst dat je weet welke kosten een directe relatie hebben met datgene waarvan je de kosten wilt weten, bijvoorbeeld een project, een product of een klant. Reken vervolgens de zogeheten indirecte kosten — bijvoorbeeld overheads — toe met een heldere verdeelsleutel aan die producten of klanten. Easy does it. Toch worstelen veel bedrijven met invoeren en up-to-date houden van kostprijsystemen.

Onder verschillende benamingen — zoals activity based costing — stellen deze kostprijsconcepten organisaties in staat om kostprijzen te berekenen en om tot kostenbeheersing te komen. Belangrijk is het te vermelden dat kostprijsystemen in het verleden voornamelijk voor handels- en productiebedrijven zijn ontwikkeld. Ook handboeken over kostprijsberekening gaan in het algemeen over het berekenen van kostprijzen voor industriële bedrijven.

Voor managers bij Philips en Unilever zal de problematiek bij notarissen alleen maar tot gefronste wenkbrauwen leiden. Die weten maar al te goed dat je kostprijzen voor twee zaken moet hebben: voor prijsstelling en voor nacalculatie.

Het berekenen van kostprijzen is redelijk bedrijfstakspecifiek. Waar in de ene organisatie kosten als voornamelijk vast worden beschouwd (neem kosten van een

zwembad of hotel, deze variëren nauwelijks met het aantal gasten of klanten), zijn kosten in andere bedrijventakken als de handel voor een groot deel variabel (meer bedrijfsdrukke betekent meer kosten). Dit onderscheid heeft belangrijke gevolgen voor het ontwerp van een kostprijsstelsel.

Maar echt moeilijk is het niet, zeker niet als je als managementteam samen met je financiële man of vrouw er even goed voor gaat zitten. Zorg dus wel dat je het niet berekenen van kostprijzen bij de financiële afdeling over de schutting gooit. Bij veel bedrijven zijn projecten op dit gebied gestrand omdat de financiële afdeling maar even met kostprijzen moest komen.

Inzicht in kosten als onderdeel van goed ondernemerschap gaat in steeds meer bedrijfstakken een rol spelen. Het urgente issue bij notariškantoren is slechts exemplarisch. Want marktaandeel van bedrijven blijven zonder deze informatie eenvoudigweg niet meer op peil.

Je kunt je bedrijf in deze tijd niet meer sturen op de informatie die één keer per jaar volgens wettelijke eisen aan aandeelhouders of aan de Kamer van Koophandel wordt verstrekt. Die loopt namelijk achter en bevat geen informatie over winstgevendheid van product of efficiency van de bedrijfsvoering. Het is voor veel bedrijven de hoogste tijd om hun financiële functionaris eens goed door te zagen over zijn of haar kennis van kostprijzen.

