

HET GEBRUIK VAN SALDO'S BIJ BEDRIJFSBEOORDELING EN BEDRIJFSBEGROTING

R. WESTRA

Proefstation voor de Akker- en Weidebouw

HET GEBRUIK VAN SALDO'S BIJ BEDRIJFSBEOORDELING EN BEDRIJFSBEGROTING

R. WESTRA

Proefstation voor de Akker- en Weidebouw

HET BEGRIIP „SALDO”

Zowel bij het opstellen van bedrijfsbegrotingen als bij het beoordelen van boekhoudresultaten wordt veel gebruik gemaakt van *saldo's*.

Onder „saldo” verstaan we het verschil tussen de bruto-geldopbrengst van het bedrijf of van een bedrijfsonderdeel en bepaalde kosten. Het is afhankelijk van het doel van het saldo welke kosten van de bruto-opbrengst worden afgetrokken. Hieruit blijkt dat het begrip „saldo” niet vastomlijnd is en dat altijd moet worden aangegeven welke bruto-opbrengst wordt bedoeld en welke kosten hiervan worden afgetrokken.

Een voorbeeld van een saldo, dat reeds lang wordt gebruikt in de boekhoudverslagen van het LEI, is de „opbrengst minus voederkosten” van rundvee, varkens en kippen. Ook in „Landbouwvoorlichting” zijn een aantal voorbeelden van het gebruik van saldo's te vinden.*

De totale cijfers per bedrijf bieden onvoldoende mogelijkheid om een gefundeerd oordeel te geven over het bedrijf en zijn onderdelen. Een tijdlang heeft men gemeend, dat dit zou zijn te ondervangen door van de bruto-geldopbrengst van een bedrijfs-onderdeel (b.v. varkens, kippen, rundvee, suikerbieten, aardappelen, tarwe, gerst enz.) alle kosten af te trekken om zodoende het netto-overschot per produkt te kunnen berekenen. Hiertoe maakte men dan een kostenberekening per produkt. De verdeling van sommige kosten (o.a. arbeidsloon en algemene kosten, zoals elektriciteit, contributies, abonnementen e.d.) over de produkten is echter een moeilijk en omslachtig werk, waarbij moet worden uitgegaan van diverse veronderstellingen, zodat de kostenberekening per produkt een minder geschikt middel is voor bedrijfsbeoordeling. Doordat bij de kostenberekening per produkt ook de vaste kosten worden verdeeld, is een dergelijke berekening als adviesbasis voor inkrimping of uitbreiding van een bedrijfs-onderdeel volkomen ongeschikt.

Het saldo dat thans in de praktijk wordt gebruikt, kunnen we beschouwen als een tussenstation tussen bruto-opbrengst per produkt en netto-overschot per produkt. Het gebruik van saldo's is erop gebaseerd, dat bij een geringe uitbreiding of inkrimping van een bedrijfsonderdeel een aanzienlijk deel van de kosten niet verandert. Bij het

* BROEKHUIS, E. Doel en methode van een begroting voor een landbouwbedrijf. *Landbouwvoorl.* 10 (1953) 405-411.

VELTMAN, B. en A. P. TH. WILLEMS. Bedrijfseconomische voorlichting in de Noordoostpolder. *Landbouwvoorl.* 15 (1958) 220-229.

LUITIENS, A. W. Het werken met begrotingen, speciaal op akkerbouwbedrijven. *Landbouwvoorl.* 16 (1959) 14-23.

SALDO'S BIJ BEDRIJFSBEOORDELING EN BEDRIJFSBEGROTING

bepalen van een saldo wordt de bruto-opbrengst verminderd met die kosten, die direct en aantoonbaar variëren met de omvang van een bedrijfsonderdeel (b.v. veevoer, zaaizaad, bestrijdingsmiddelen, dekgelden). De kosten die bij een geringe verandering in de produktie-omvang niet veranderen (kosten van de bedrijfsuitrusting), worden niet verdeeld over de bedrijfsonderdelen en dus ook niet afgetrokken ter bepaling van het saldo.

HET GEBRUIK VAN SALDO'S

Het berekenen van saldo's kan het *inzicht in de boekhoudresultaten* verbeteren.

Op gemengde bedrijven is het van belang een indruk te hebben van de mate waarin de bedrijfsonderdelen hebben bijgedragen in het arbeidsinkomen. Voor dit doel zijn saldo's een betere maatstaf dan de bruto-opbrengst. Onderstaand voorbeeld kan dit verduidelijken.

Bedrijfsonderdeel	Bruto-opbrengst	Toegerekende kosten	Saldo
Marktbaar gewassen	f 6500 (19%)	f 1200 ¹	f 5300 (32%)
Rundveehouderij	- 12400 (35%)	- 5500 ²	- 6900 (42%)
Varkens	- 8200 (23%)	- 5700 ³	- 2500 (15%)
Pluimvee	- 8100 (23%)	- 6200 ³	- 1900 (11%)
Totaal	f 35200	f 18600	f 16600
Af: niet-toegerekende kosten behalve loon			- 2500
		Arbeidsinkomen	f 14100

¹ Kunstmest, zaaizaad en pootgoed, bestrijdingsmiddelen, werk door derden.
² Kunstmest en zaaizaad voor grasland en voedergewassen, rundveevoer, dekgeld, veearts, melkcontrole, stamboek, veeverzekering, rente geïnvesteerd vermogen.
³ Voederkosten, veearts, dekgeld, rente geïnvesteerd vermogen.

Bekijken we alleen de bruto-opbrengst, dan zien we dat varkens en pluimvee hier ieder 23 % van het totaal leveren, dus samen bijna de helft. De toegerekende kosten (veevoer!) voor deze twee bedrijfsonderdelen zijn echter hoog, zodat het saldo een geheel andere verhouding laat zien (varkens 15 %, pluimvee 11 %, samen ongeveer een kwart).

Om het belang van elk bedrijfsonderdeel ten opzichte van het gehele bedrijf te bepalen, geven de saldo's een beter beeld dan de bruto-opbrengsten. Wel moet men goed in het oog houden, dat deze saldo's niet het inkomen per bedrijfsonderdeel weergeven, maar slechts de bijdrage die de bedrijfsonderdelen leveren ter dekking van de kosten, die in de saldo's nog niet zijn verrekend.

Op akkerbouwbedrijven gaat het niet in de eerste plaats om bedrijfsonderdelen, maar om gewassen. We vinden hier niet zulke grote verschillen als bij de onderdelen varkens en kippen (voederkosten), maar anderzijds zijn de niet-toegerekende kosten (o.a. werktuigkosten, trekkracht, loon) hoger dan op gemengde bedrijven. Saldo-berekening op akkerbouwbedrijven, met als doel beoordeling van boekhoudresultaten, wil dan ook in de eerste plaats aangeven welke bijdrage de diverse gewassen hebben geleverd in de niet-toegerekende kosten.

Vooral bij het *opstellen van begrotingen* vindt het gebruik van saldo's toepassing. Begrotingen worden opgesteld om het meest rendabele bedrijfsplan te vinden. Dit betekent dat we moeten nagaan of bepaalde verschuivingen in het bedrijfsplan de bedrijfsuitkomsten kunnen verbeteren. Wanneer we een opstelling maken van alle opbrengsten en alle kosten, moet voor iedere verandering in het bedrijfsplan een totaal nieuwe berekening worden gemaakt. Beperken we ons echter tot die opbrengsten en kosten, die veranderen bij een niet al te grote wijziging in het bedrijfsplan, dan wordt berekening van de gevolgen van deze wijziging veel eenvoudiger.

Wanneer we b.v. een ha graan door een ha aardappelen vervangen, veranderen de opbrengst en tevens de kosten voor bemesting, zaaizaad en pootgoed, bestrijdingsmiddelen en werk door derden. Wanneer we het saldo per ha gewas hebben bepaald, kunnen we volstaan met vervanging van het saldo van graan door het saldo van aardappelen. (In dit voorbeeld is ervan uitgegaan, dat de niet-toegerekende kosten, zoals arbeids- en werktuigkosten, pacht en algemene kosten niet noemenswaard veranderen.)

Bij het berekenen van saldo's wordt rekening gehouden met de toegerekende kosten, terwijl de niet-toegerekende kosten buiten beschouwing blijven. Wanneer de saldo's zijn berekend, bestaat de mogelijkheid om volledig aandacht te schenken aan belangrijke kosten als werktuig- en arbeidskosten. Het gaat er bij het opstellen van bedrijfsbegrotingen niet in de eerste plaats om, vast te stellen hoe hoog b.v. de kunstmest- en zaaizaadkosten per gewas zijn, doch om met behulp van de saldo's een oordeel te kunnen geven over de niet-toegerekende kosten. Saldo-berekening is een hulpmiddel en het is daarom onjuist om te volstaan met de saldo-berekening als zodanig en te menen, dat daarmee de bedrijfsanalyse is voltooid.

BEPERKING VAN DE GEBRUIKSMOGELIJKHEDEN VAN SALDO'S

Door verschil in kwaliteit van de grond zullen diverse percelen op een bedrijf ook verschillende opbrengsten per ha leveren. Daar het saldo afgeleid is van de bruto-opbrengst zal ook het saldo per ha voor een bepaald gewas voor ieder perceel niet gelijk zijn. De consequentie hiervan is, dat we bij wijziging in het bedrijfsplan niet ieder saldo met een willekeurig aantal ha kunnen vermenigvuldigen.

Een voorbeeld hiervan vinden we op sommige akkerbouwbedrijven, waar het saldo per ha bouwland hoger is dan dat per ha grasland. Het grasland is echter minder geschikt voor akkerbouwgewassen, zodat bij de berekening voor akkerbouw op de graslandpercelen niet dezelfde saldo's kunnen worden toegepast als bij de rest van het bouwland.

Een ander geval, waarbij we niet kunnen volstaan met vermenigvuldiging van een saldo met het aantal ha, vinden we, wanneer uitbreiding van een bepaalde teelt alleen mogelijk is bij vergroting van het produktie-apparaat.

Voor bieten b.v. kan hetzelfde saldo voor iedere volgende ha worden gebruikt, zolang alle werkzaamheden met dezelfde vaste kern arbeidskrachten en dezelfde werktuigen kunnen worden verricht. Zodra extra arbeid moet worden aangetrokken of zodra een rooimachine moet worden aangeschaft, is het reeds berekende saldo nog wel bruikbaar, maar moet daarnaast rekening worden gehouden met de toegenomen kosten voor arbeid of werktuigen.

De betekenis van het begrip „saldo” is reeds beperkt, doordat we bij het gebruik steeds moeten vermelden welke kosten we van de bruto-opbrengst hebben afgetrokken. We moeten de saldo's steeds beschouwen ten opzichte van andere saldo's en ten opzichte van de niet-toegerekende kosten. Een saldo is geen absolute grootheid in die zin, dat we algemeen kunnen stellen, dat het bereiken van een zeker saldo per dier of per ha algemeen optimaal zou zijn.

Saldo's zijn slechts beperkte hulpmiddelen, die de bedrijfsbeoordeling vergemakkelijken en de begroting van wijzigingen in het bedrijfsplan vereenvoudigen.

Een fout die soms bij het gebruik van saldo's voor de bedrijfsanalyse wordt gemaakt, is de volgende. Men deelt de totale post niet-toegerekende kosten per bedrijf door de oppervlakte en vermindert alle saldo's met deze gemiddelde niet-toegerekende kosten.

Wanneer de niet-toegerekende kosten per ha f 1000 bedragen en gerst heeft een saldo van f 900 per ha, zou blijken dat gerst een verliesgevend gewas is. Deze conclusie kan onjuist zijn, daar in het geheel niet vaststaat, dat het gedeelte van het produktie-apparaat, waarop de gerst beslag legt, overeenkomt met het aandeel in de oppervlakte.

Bovendien kunnen eisen van vruchtwisseling en arbeidsverdeling het nodig maken dat gewassen met een laag saldo worden verbouwd. Het is b.v. denkbaar, dat – in het geheel van het bedrijf gezien – de verbouw van 2 ha gewas met een saldo van f 800 per ha nodig is om de verbouw van 1 ha gewas met een saldo van f 1800 per ha mogelijk te maken. Ook al bedragen de niet-toegerekende kosten in dit geval meer dan f 800 per ha, toch kan dan niet gesproken worden van verliesgevende gewassen, daar deze gewassen er juist toe bijdragen de winst van het gehele bedrijf te vergroten.

Gezien de onderlinge samenhang van alle bedrijfsonderdelen en gewassen is het beter niet te spreken van de rentabiliteit van een gewas of bedrijfsonderdeel, maar alleen te spreken van de rentabiliteit van een geheel bedrijf.

Bedrijfsvergelijking is een middel om het inzicht in de bedrijfsresultaten te verbeteren. Vergelijking van kengetallen van verschillende bedrijven heeft nut wanneer men zich wil oriënteren omtrent de gemiddelde hoogte van bepaalde kengetallen.

Dit geldt ook voor saldo's. Om enige indruk te hebben van de gemiddelde hoogte van de saldo's voor diverse gewassen kan vergelijking van deze saldo's – en meer nog van de toegerekende kosten – zinvol zijn. Deze vergelijking moet echter een oriënterend karakter dragen en niet uitgaan van het streven naar die saldo's die op het beste bedrijf berekend kunnen worden.

We moeten ieder saldo beschouwen in verband met de niet-toegerekende kosten. Daar op ieder bedrijf de niet-toegerekende kosten verschillend zijn, is er geen enkele noodzaak dat saldo's van hetzelfde gewas op verschillende bedrijven gelijk zouden moeten zijn.

Op een bedrijf dat over voldoende arbeid beschikt, zal b.v. het saldo „opbrengst minus voederkosten per ha voedergewassen” hoger moeten zijn dan op een bedrijf waar de arbeidsvoorziening krap is. Op dit laatste bedrijf staan immers tegenover het weliswaar lagere saldo ook lagere niet-toegerekende kosten (arbeid).

CONCLUSIES

Berekening van saldo's kan zowel bij bedrijfsbeoordeling als bij bedrijfsbegroting een nuttig hulpmiddel zijn. Steeds is een omschrijving nodig van de kosten waarmee de bruto-opbrengst is verminderd.

Bij begroting van bedrijfswijzigingen is het saldo voor iedere ha van hetzelfde gewas niet gelijk, terwijl ook rekening moet worden gehouden met mogelijke wijzigingen in de niet-toegerekende kosten.

Saldeberekening mag niet leiden tot berekening van „winst” per gewas, daar uit een dergelijke berekening gemakkelijk onjuiste conclusies worden getrokken.

Saldo's zijn minder geschikt voor bedrijfsvergelijking.

Wageningen, april 1959