

Gaan voor rendementsverbetering op middellange termijn

De controller in een krimpende markt (II)

Besparingsmaatregelen kunnen worden ingedeeld naar relatief simpele ingrepen met een direct en op korte termijn te behalen resultaat (quick wins genoemd) en maatregelen die qua uitvoering complexer zijn, meer implementatietijd vragen en waarvoor soms investeringen moeten worden gedaan alvorens de positieve effecten kunnen worden behaald. In dit tweede artikel bespreekt de auteur een aantal rendementsverbeterende maatregelen op middellange termijn.

ROB UITERLINDEN

In het algemeen kan worden gesteld dat het besparingspotentieel toeneemt naarmate de implementatietijd langer en de impact op de bedrijfsprocessen groter is.

Voor het oogsten van resultaatverbeteringen op middellange termijn is een langere adem nodig en moet soms ook eerst worden geïnvesteerd. Deze verbeteringen moeten vanaf circa zes maanden tot twee jaar tot resultaten leiden.

De geïdentificeerde besparingsmogelijkheden worden daarbij op hun netto waardetoevoegend potentieel beoordeeld. Het daadwerkelijk bereiken van de doelstellingen dient nauwkeurig te worden gevolgd.

Doorvoeren van procesverbeteringen

Onder de quick wins hebben we procesoptimalisaties gedefinieerd die gericht zijn op snelle successen. Uiteraard zijn hiermee de meest voor de hand liggende verbeterlagen getackeld. Een grondige procesanalyse, waarin bijvoorbeeld de gehele *supply chain* of het gehele verkoopproces tegen het licht wordt gehouden, zullen besparingspotentieel opleveren.

Daarbij kan gedacht worden aan:

- terugbrengen van procesfragmentatie;
- terugbrengen van procesoverlappingen;
- automatiseren van handwerk;
- verdere standaardisatie;
- verbeteren van procedures;



- efficiënter voorraadbeheer;
- scherpere kwaliteitscontroles.

Het is afhankelijk van de *business case* (investeringen versus *pay back*-periode) of het aantrekkelijk is deze verbeteringen door de voeren. Vergeet overigens ook niet te kijken naar ondersteunende processen, zoals bijvoorbeeld het rapportageproces of het inkoopproces.

Reorganiseren of uitbesteden van activiteiten

Het overwegen om bijvoorbeeld ondersteunende activiteiten anders te organiseren of zelfs geheel uit te besteden, gaat nog een stap verder.

Te denken valt aan het organiseren van administratieve activitei-

In tijden van overvloed hebben kosten vaak de neiging te groeien. Luxe uitgevoerde glimmende hoofdkantoren op A-locaties springen als paddestoelen uit de grond.

ten in *shared service centres*, of zelfs het uitbesteden van activiteiten (bijvoorbeeld debiteurenbeheer en salarisverwerking). Maar er zou ook gekeken kunnen worden naar primaire activiteiten: welke behoren nu echt tot de *core business* en welke kwalificeren zich daarvoor niet (meer)? Vaak kan een gespecialiseerde externe partij bepaalde activiteiten goedkoper, kwalitatief beter en met minder managementaandacht uitvoeren. Vergelijking van het eigen kostenniveau met de marktprijs geeft in dit verband een eerste indicatie.

Verbeteren van kostentoerekening

In tijden van krapte is het van belang te weten waar geld wordt verdiend en waar geld wegloopt en er sprake is van *bleeders*. Met andere woorden welke producten, klanten, distributiekanalen maken of breken het resultaat. Een gevaar dat hierbij kan optreden, is dat beslissingen worden genomen op onbetrouwbare informatie, waardoor men verkeerde zaken saneert. De onbetrouwbaarheid van informatie wordt in veel gevallen veroorzaakt door een onjuiste of te grove toerekening van *overheads* (indirecte kosten). Indien de controller vaststelt dat dit het geval is, dient hij eerst door middel van activity based costing een juiste toerekening vast te stellen.

In multinationale ondernemingen kan bovendien een reductie in de belastinglast worden bereikt door een andere (slimmere) verdeling van kosten over de verschillende regimes te maken.

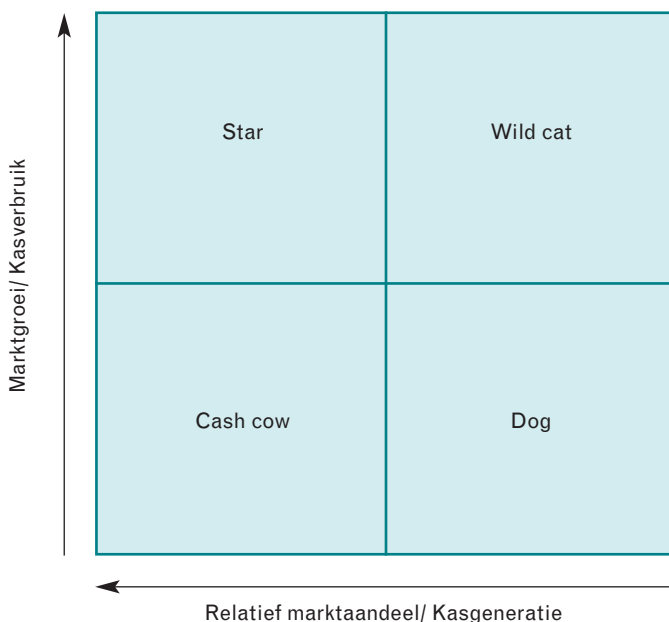
Portfolioanalyse

Het plotten van een scala aan producten of productmarktcombinaties in een zogenaamde Boston Consultancy Group-matrix (zie figuur 1) geeft goed aan in welke fase van de levenscyclus producten zich bevinden en welke producten cash vragen (*wild cats*) dan wel cash genereren (*cash cows*).

Een evenwichtige samenstelling van de productfolio is essentieel. Bedrijven die louter drijven op cash cows, kunnen bedrogen uitkomen als er geen opvolgers (stars of wildcats) klaar staan.

Figuur 1

Boston Consultancy Group (BCG-matrix)



In combinatie met een analyse van het rendement van producten (zie hiervoor) kan vastgesteld worden in welke producten wel en in welke niet gesneden mag worden, of in welke juist geïnvesteerd moet worden om extra winst te kunnen creëren. Beslissingen tot bijvoorbeeld het eerder 'uitfaseren' van een product dat aan het einde van de levenscyclus is, kunnen op basis hiervan worden genomen. Bedenk bij deze afweging overigens wel dat er op twee verschillende wijzen naar de werkelijkheid kan worden gekeken.

Bij een integrale benadering worden alle overheads versleuteld naar producten.

Bij een differentiële benadering worden alleen direct aan het product gerelateerde kosten toegerekend.

Kern van het onderscheid is dat door het saneren van een product de daaraan toegerekende overhead niet automatisch zal verdwijnen. Een opvolger van het gesaneerde product zal hiervoor de dekking dienen te genereren en zo die er niet is, dient de sanering doorgetrokken te worden naar de daarmee verbonden overheads.

Gedane investeringen zijn te beschouwen als sunk costs

Al of niet meecalculeren van afschrijvingen is eveneens iets wat tot nadenken dient te stemmen. Kijk dus ook naar het cash-effect van de beslissing. Gedane investeringen zijn immers te beschouwen als sunk costs.

Overhead-analyse

In tijden van overvloed hebben kosten de neiging te groeien. Dit geldt ook voor overheadkosten. Door na te gaan waardoor overheads worden *getriggerd* en vast te stellen welke overheads daadwerkelijk bijdragen aan waardecreatie, kan een schifting worden gemaakt tussen noodzakelijke en niet-noodzakelijke overheads. Er dienen daartoe relaties te worden gelegd tussen de activiteiten uit de primaire processen en de ondersteuning daarvan door activiteiten behorende tot de overhead. Ter verificatie van de uitkomsten van deze analyse kunnen gegevens van branchegenoten worden gebruikt. Hierbij moet worden aangekend dat niet altijd vaststaat dat de concurrent efficiënter is georganiseerd. Een andere methode om overheads te toetsen is door middel van *zero based budgettering* vast te stellen wat de norm voor overhead zou moeten zijn indien men de onderneming 'van scratch af' aan zou kunnen opbouwen. Vervolgens kan op een planmatige wijze worden getracht de huidige niveaus terug te brengen.

Optimaliseren financieringsstructuur

Het wezen van de bedrijfsvoering van een onderneming is dat uit de winsten vergoedingen dienen te worden gegeven aan de partijen die geld in de onderneming hebben gestopt, zoals aandeelhouders, obligatiehouders en de verstrekkers van andere vormen van lange en korte financiering.

De vergoedingen aan niet-aandeelhouders zijn meestal contractueel bepaald en gefixeerd voor een bepaalde periode. Wat overblijft nadat deze financiers zijn betaald, staat in principe ter beschikking van aandeelhouders.

Omdat aandeelhouders het meeste risico over hun inleg lopen, is het door aandeelhouders geëiste rendement hoger dan dat van andere financiers. Aandeelhouders komen immers op de laatste plaats als het op vereffening aankomt.

Ook voor andere vormen van financiering gelden verschillende prijzen, afhankelijk van omvang, vorm, looptijd en risico. Met die wetenschap kan worden gespeeld, om de waardecreatie voor

aandeelhouders zo groot mogelijk te maken.

Voor de aandeelhouder wordt waarde gecreëerd indien er meer voor hem wordt verdiend dan het door hem geëiste rendement. Immers een aandeelhouder kan zijn geld in principe in elke andere onderneming of andere beleggingsvorm investeren. Zijn verwachting van de vergoeding die hij hiervoor ontvangt, bepaalt het geëiste rendement.

De waardecreatie kan worden gemeten door het verschil te bepalen tussen winst voor rente en belastingen en hetgeen over het gemiddeld geïnvesteerd vermogen tegen de gemiddelde gewogen vermogenskostenvoet moet worden uitgekeerd aan financiers. In de gemiddelde gewogen vermogenskostenvoet zijn alle financieringsbronnen in hun onderlinge verhouding en met hun verschillende prijzen begrepen (dus ook het door aandeelhouders geëist rendement). Deze meting staat bekend als *economic value added*, het EVA-concept.

Door toepassing van de Dupont-analyse kan nu worden aangetoond dat bepaalde financieringsstrategieën voor de aandeelhouder meer waarde creëren dan andere. De controller zou dus de huidige verhoudingen moeten toetsen op dit criterium.

Financiering met overmatig veel eigen vermogen leidt tot een situatie waarin de onderneming zeer veel winst moet genereren om de aandeelhouders tevreden te kunnen stellen, immers de 'kosten' verbonden aan eigen vermogen zijn in principe hoger dan die van vreemd vermogen.

Maak een schifting tussen noodzakelijke en niet-noodzakelijke overheadkosten

Financiering door middel van overmatig vreemd vermogen leidt ertoe dat de kosten verbonden aan dit krediet relatief hoog zijn. Immers door de toename van kredietrisico bij minder weerstandvermogen (eigen vermogen) gaan de kosten van het krediet omhoog (de bekende risico-opslag).

Tussen deze twee uitersten ligt een optimum waarbij van maximale waardecreatie sprake is. Op dit optimum is het hefboom-effect (genereren van rendement op het eigen vermogen door aantrekken van vreemd vermogen) het grootst. In een getallenvoorbeeld komt de werking van het hefboomeffect erop neer dat vreemd vermogen tegen stel 7 procent kan worden aangehouden om daarmee stel 15 procent rendement te creëren over het geïnvesteerd vermogen.

Met het oog op verbetering van het rendement op middellange termijn dient de controller zich aldus te buigen over de financieringsstructuur en te bepalen of en hoe optimalisatie kan plaatsvinden. Daarbij kan gedacht worden aan:

- verandering van de verhouding eigen/vreemd vermogen;
- off-balance financiering (leasing);
- afdekken renterisico's;
- wijzigen van de samenstelling van het vreemd vermogen door relatief dure kredietvormen in te wisselen door goedkopere.

Samenvatting

In twee artikelen is in vogelvlucht een aantal rendementsverbeterende maatregelen besproken. Het zijn handreikingen aan controllers die verbetering van resultaten willen realiseren op korte en middellange termijn.

Daarbij is als eerste de koppeling met de strategie van de onderneming gelegd en betoogd dat bij alle voorstellen tot verbetering altijd geverifieerd moet worden of het verbetervoorstel in lijn is met de strategie, opdat niet het kind met het badwater wordt weggegooid. Daarnaast is het belangrijk bij het bepalen van maatregelen zoveel mogelijk de impact op alle facetten van de bedrijfsvoering mee te nemen. De 'schijf van 35' dient hierbij als hulpmiddel. Verder is het voor u als controller van belang de impact van maatregelen in voor management begrijpelijke termen te vertalen. De toepassing en presentatie door middel van de Dupont-analyse en de daaraan ten grondslag liggende financiële ratio's vormen daartoe een goede basis.

Tenslotte blijkt uit alle suggesties dat het steeds gaat om saneren zonder in 'het eigen vlees te snijden'. Als nieuwe kansen zich aandienen, moet men klaar staan om deze te benutten. De controller kan daarbij zijn rol als *business partner* meer dan waar maken door het denkproces rondom resultaatverbeteringsprocessen goed te faciliteren.

Er bestaat kortom een heel scala aan financiële instrumenten. In het kader van dit artikel gaat het echter te ver om deze gedetailleerd te bespreken.

Benutten van kansen

Indien een recessie dreigt, bestaat het gevaar dat men zich concentreert op bedreigingen in plaats van kansen. Men gaat op zoek naar het schrappen van kosten en vergeet dat er altijd nieuwe kansen zijn om meer omzet en resultaat te creëren. Daarvoor is wel nodig dat men buiten de platgetreden paden wandelt (het zogenoemde *out of the box thinking*) om deze kansen te kunnen benutten.

In iedere onderneming zijn creatieve geesten die boordevol met ideeën zitten. Uit brainstorm-sessies waarin mensen de kans krijgen om *at random* en zonder gezichtsverlies met ideeën te komen, blijven er meestal een paar gedachten over die de moeite waard zijn om verder te exploreren. Dit kan door middel van workshops of gebruikmakend van groupware-sessies waarin door middel van computerondersteuning ideeën kunnen worden gegenereerd, geselecteerd en onderzocht.

Het blijkt nogal eens dat men een nieuwe klantengroep, een nieuw product, een nieuwe techniek of combinaties daarvan kan inzetten om nieuwe afzet te creëren.

Een gunstig neveneffect van deze werkwijze is dat de spirit binnen de onderneming goed blijft, omdat er niet louter kosten worden geschrapt, maar dat er ook mogelijkheden ontstaan voor medewerkers om zich te storten op nieuwe uitdagingen. **–C**