

Recessie of business as usual

Als de omzet achterblijft bij de verwachtingen wordt kostenreductie gezien als laatste strohalm om de recessieperiode te overleven. Voor bedrijven die dat lukt zullen zich weer nieuwe groeikansen aanbieden. De focus verschuift dan weer naar omzetgeneratie. Investeringen nemen toe en kosten lopen weer onevenredig op. Hoe voorkomt u dit jojo-effect?

PETER GEELLEN

Het lijkt of het lijnen bij mensen en de bovengenoemde bewegingen bij ondernemingen veel gelijkenis vertonen. Zoals het gewicht op en neer jojoot bij mensen, swingt de aandacht bij ondernemingen van groei naar kostenreductie en weer terug. Waarom eigenlijk? We weten intussen toch wel dat het onderhouden van het juiste gewicht te maken heeft met een juiste balans tussen voeding en beweging. Bij ondernemingen is het niet anders. Het advies is dan ook om te zoeken naar de juiste balans binnen uw onderneming. Bij een bepaald omzetvolume hoort immers een bepaald kostenniveau. Niet meer en niet minder. Een juiste afstemming tussen omzet en kosten enerzijds en flexibiliteit anderzijds zijn het devies. Flexibiliteit die niet te halen is door alleen naar kosten of alleen naar omzet te kijken. Kosten worden immers veroorzaakt door activiteiten uitgevoerd door medewerkers, door het inkopen van grondstoffen of diensten, door uitgaven aan marketing, opslag en vervoer van producten et cetera. Het zijn deze activiteiten die uw kostenniveaus bepalen. Het zijn deze activiteiten die waarde genereren voor u en uw klanten. Activiteiten die producten of diensten voortbrengen, waarvoor de klant bereid is te betalen, waardoor u in staat bent omzet te genereren. Indien deze activiteiten niet waardevol zijn voor uw klant en hij is niet bereid hiervoor te betalen, dan is uw kostenniveau onterecht te hoog en laat u marge liggen.

Communicerende vaten

In tijd van laagconjunctuur neemt de druk op de omzet toe. Het aantal producten en diensten wat een onderneming kan afzetten reduceert. Prijzen komen verder onder druk. Uw kostenniveaus zullen moeten meebewegen om marges enigszins op pijl te houden. In tijd van hoogconjunctuur neemt de vraag naar uw producten toe. Prijsstijging kan een logische stap zijn om overtollige vraag naar producten of diensten te reduceren. Uw kostenniveaus stijgen in lijn met deze hogere omzetvolumes.

Wat zou het toch mooi zijn als omzet en kosten als communicerende vaten konden werken. Als gevolg van te hoge vaste kosten zien veel ondernemingen deze vlieger niet opgaan.

Zelf aan de slag met iPerformance Management?

Op de **Nationale Controllersdag op 18 juni** in Bussum leert Peter Geelen u in een workshop hoe u zelf praktisch iPM kunt toepassen in uw organisatie. Als u ook verder wilt komen dan het formuleren van strategische doelen, succesfactoren en kpi's, mag u deze dag niet missen. Meer informatie: www.kluwerfinancieelmanagement.nl/controllersdag2009



Het kostenniveau veert niet mee met het omzetniveau in tijd van laagconjunctuur. Door onevenredige hoge kosten wordt hard ingegrepen. Het breakeven point ligt te hoog. De vraag die gesteld kan worden waarom deze vaste kosten eigenlijk vast zijn?

Procesinrichting

Het kostenniveau wordt met name bepaald door de inrichting van uw activiteiten (lees processen) en de snelheid waarin u kunt meebewegen op een schommelende vraag. Met beide factoren is vaak nogal wat mis binnen ondernemingen, waardoor hard ingrijpen inderdaad onvermijdelijk is. Maar hoe nu om te gaan met die processen? En hoe kan ik de flexibiliteit van mijn resources vergroten?

Klant-klant processen

Processen zijn in veel organisaties een ondergeschoven kindje. Het management vindt het maar lastig en staat te ver van de processen af. De focus van het management team ligt op de V&W-rekening en de balans. Een te eenzijdige focus, want processen bepalen uiteindelijk het succes van uw executie. Doordat de processen onvoldoende aandacht krijgen hapert de executie en worden onnodige (faal)kosten gemaakt. Bij het inrichten van processen wordt te vaak te functioneel gedacht. Ondernemingen kijken naar hun processen vanuit de diverse afdelingen. Inkoopprocessen, logistieke processen,

verkoopprocessen worden in kaart gebracht zonder naar de samenhang te kijken. Dat is niet goed. Belangrijk is dat de keten wordt gestuurd en verbeterd. Ondernemingen dienen hun klant-klant processen te bepalen. De klant heeft immers geen boodschap aan de interne organisatiestructuur. De klant heeft een behoefte en is pas tevreden wanneer haar behoefte is ingevuld. Klant tot klant processen kunnen worden bepaald door te kijken welke producten en diensten naar de markt worden gebracht en welke processen, van klantvraag tot ingevulde klantbehoefte, de onderneming heeft om deze producten en diensten te leveren? Iedere organisatie heeft er een aantal. Deze processen zijn feitelijk de waardeketens van de organisatie. Duidelijke afspraken rondom eigenaarschap en sturing dienen te worden gemaakt. Aan het einde van zo'n keten wordt klantwaarde gegenereerd door producten en diensten aan te laten sluiten bij de wensen van de klant. Producten en diensten worden op tijd, in de juiste hoeveelheid en met de juiste kwaliteit geleverd conform klantverwachting. Als op één van deze aspecten niet goed wordt gescoord of de (faal)kosten om het product of dienst zijn te hoog, dan is het tijd voor verbeteren. Doe deze verbetering niet alleen functioneel, maar juist procesgericht. Bepaal de verspilling in het proces door te kijken welke stappen dikwijls fout gaan, onnodig gebeuren of te lang duren. Door naar klant-klant processen te kijken wordt duidelijk hoe sterk het cement is tussen de afdeling. Taken en verantwoordelijkheden worden daardoor duidelijk. Het gaat immers meestal mis in de overdrachtsmomenten. Zeventig tot tachtig procent van de verbetering zit juist daar. Zonde als u slechts binnen de functie zou kijken.

Vanuit uw producten en diensten kunt u uw klant-klant processen bepalen. Denk niet in de accountstaal van make-to-demand of purchase-to-pay. Denk vanuit de klant. Welke producten en diensten ontvangt de klant op het einde van de dag. Welke processen brengen die voort en wie is hiervoor verantwoordelijk? Wat start het proces? Werk het klant-klant proces uit tot op de werkvloer met de medewerkers die het proces kennen. Brainstorm op pijnpunten op het proces en check deze op de vloer. Werk vandaar toe naar verbeteringen. Vaak leiden kleine aanpassingen al tot significante procesverbeteringen.

'Weg met de kaasschaaf! Het is business as usual'

Prestatie-indicatoren helpen deze processen succesvol te monitoren en te verbeteren. Prestatie-indicatoren die productiviteit, kwaliteit en tijd(igheid) meten en de drivers zijn voor zowel kostenbeheersing als omzetgroei. Door goed naar processen te kijken, tot op het laagste detailniveau, wordt duidelijk welke stappen waarde toevoegen en welke niet. Het reduceren van niet waarde creërende stappen is een must om competitief te blijven en marges op pijl te houden of te verbeteren.

Processen als basis voor omzetverhoging en kostenverlaging

Een internationale toeleverancier van voedingsmiddelen aan de detailhandel wilde de onderneming efficiënter en effectiever laten functioneren door het inrichten van shared service centers. Zo werden fabrieken, supply chain, verkooporganisaties en faciliterende functies ondergebracht in functioneel aangestuurde organisatieonderdelen. Iedere functie kon zich zo concentreren op de activiteiten waar ze goed in waren. Kennis en kunde werden immers op deze wijze gebundeld. De verwachting was dan ook dat dit enerzijds ten goede zou komen aan de dienstverlening aan klanten, en dat het anderzijds een positieve impact had op de kostenniveaus. De realiteit was niet altijd zoals gehoopt. De focus op de eigen functie en met name het gebrek aan aandacht voor processen leidde ertoe dat producten vaak niet op tijd kon worden geleverd. Ook leidde het tot hogere kosten als gevolg van te hoge voorraden of incurante producten. Daarom besloot deze onderneming prioriteit te geven aan klant-klant processen. Deze klant-klant processen werden het cement tussen de functies. Het performance management systeem werd op deze processen ingericht, waardoor in de sturing zowel aandacht kwam voor processen als voor het functioneren van de

functies binnen deze processen. De keten werd voortaan gestuurd.

Door de focus op de processen ontstond doelcongruentie tussen de functies. Het werd duidelijk wat de klant verwachtte van ieder klant-klant proces en wat de bijdrage van de functie was aan het leveren van deze klantwaarde en de strategie van de onderneming. De leverprestatie aan de detailhandel ging door deze procesfocus omhoog. De belangrijkste processen werden ook de basis voor continu verbeteren.

Het merendeel van de verbeterprojecten had betrekking op het vergroten van klantwaarde of het verhogen van de efficiency door het elimineren van verspilling. Dit had zowel een positieve impact op de omzet als op de kosten. De omzet ging omhoog omdat producten, zeker promotionele producten, op tijd in de schappen lagen voor de consument. De faalkosten in de processen gingen naar beneden en de betere afstemming tussen de functies had tevens tot het gevolg dat de planningsbetrouwbaarheid omhoog ging. Er kon beter worden ingeschat wat de consumentenvraag zou zijn, waardoor zowel het productieapparaat als de voorraden beter konden worden benut en beheerst.

Flexibel

Flexibiliteit kan worden vergroot door de lead times (bijvoorbeeld de doorlooptijd tussen het moment van bestelling tot aan moment van levering) in deze processen zover mogelijk te reduceren. Als u vandaag moet inkopen en produceren wat u over acht weken wil leveren is het kapitaalbeslag en het risico groter dan in het geval u binnen een week kan leveren. Kortere lead times leiden tot hogere voorspelbaarheid en lagere (faal)kosten. Als u dan ook nog in staat bent de resources (bijvoorbeeld de inzet van medewerkers) voor deze processen te flexibiliseren, dan bent u maximaal flexibel en kunt u alle vraagschommelingen het hoofd bieden.

Business as usual

De aandacht voor processen op deze factoren zal ertoe leiden dat ze steeds effectiever en efficiënter worden. De prestatie-indicatoren tonen het effect van de verbeteringen die worden doorgevoerd. Prestatie-indicatoren zijn immers niet te verbeteren, processen wel. Met (relatief) minder kosten wordt steeds beter voldaan aan de verwachtingen van de klant. Klanttevredenheid en loyaliteit nemen toe. Uw groeistrategie wordt werkelijkheid, met beheersing van uw kosten. Uw kosten veren mee met de conjunctuur van de markt. Weg met de kaasschaaf. Recessie of niet, het is business as usual.

