

ACCOUNTANCY

KOSTENBEHEERSING ALS DEEL VAN DE BEDRIJFSCULTUUR

Het structureel aanhouden van lage overheadkosten vormt een stevige basis voor de concurrentiekracht van een onderneming. Toch hebben veel besparingsplannen maar een tijdelijk effect en gaat na verloop van tijd de kostencarrousel weer lustig draaien. U vraagt zich af waarom? Maar bovenal hoe u dat jojo-effect kunt vermijden?

Auteur: Dirk Vandendaele, Partner Accountancy

CONTINUÏTEIT VS. PERIODICITEIT

Volgens de Japanse 'Kaizen'-filosofie maakt een onderneming vooruitgang door opeenvolgende kleine verbeteringen door te voeren. Dat is niet anders voor het kostenbeheer. Op een systematische manier doorlopend processen verbeteren en kosten besparen, is veel effectiever dan ad-hocbesparingen. De praktijk leert echter dat kostenreductieprogramma's in bedrijven een beperkte levensduur hebben. Waardoor er voortdurend nieuwe besparingen worden gelanceerd. Dat werkt heel storend, vraagt veel inspanningen en kan het moreel van de werknemers aantasten. Vaak grijpt men naar kostenbesparingen omdat de omzet of marges onder

druk staan, of om bij een fusie en overname snel synergievoordelen te realiseren. Op die manier wordt kostenbeheer een snelle oplossing voor een louter kortetermijnprobleem. Wie zijn kosten echter systematisch wil drukken en onder controle houden, kiest beter voor een structureel besparingsbeleid en maakt kostenbeheersing deel van de bedrijfscultuur.

KWESTIE VAN ATTITUDE

Continuïteit is essentieel voor een structurele aanpak. Maar ook een ruimere kijk op alle processen die de kost bepalen of zelfs maar beïnvloeden. Kijk verder dan het enge beheer van de aankoopkosten, maar pak het beleid breed en procesmatig aan. De scope overstijgt de directe kosten en dekt ook (i) de strategische indirecte uitgaven (bijv. loonkosten), (ii) de operationele indirecte uitgaven (bijv. zakenreizen) en de investeringsuitgaven (bijv. machines en installaties).

De structurele aanpak steunt op duidelijke doelstellingen, identificeert alle bij de aankoopkosten betrokken partijen, kent verantwoordelijkheden toe en zoekt continue naar procesverbeteringen. Om zeker te zijn dat de kostenstructuur ook concurrentieel voordeel oplevert, is meten en benchmarken met

andere bedrijven noodzakelijk. Niet vanzelfsprekend, maar een aantal dienstenbedrijven – waaronder BDO – beschikken op basis van eigen onderzoek, of uit gerichte opdrachten over relevante vergelijkingspunten.

STAPPENPLAN NAAR DUURZAAM KOSTENBEHEERMODEL

Hoe kunt u een structuur uitbouwen om op een duurzame manier en structureel kostenbesparingen te realiseren? Enkele richtsnoeren.

Ken uw kostenstructuur - ABC en OVA

Een goed inzicht en begrip van de drijvende kostenfactoren zijn fundamenteel voor een gerichte analyse van het kostenpatroon.

De 'Activity Based Costing'-methode (ABC) is uiterst geschikt om de werkelijke kost van een proces te duiden. Ze linkt de kosten aan de producten/diensten van het bedrijf. Anders gezegd, u zoekt de oorzaak-gevolgrelaties tussen de (indirecte) kosten en de kostendrager. Meer informatie over ABC leest u in het artikel 'Kostprijsberekening als beheersinstrument', TothePoint nr. 1, 2017 (www.bdo.be > zoek op 'publicaties' > 2thepoint 2017/1).

KOSTENREDUCTIE-PROGRAMMA'S

Er zijn drie kostenreductieprogramma's gangbaar:

- Tactische besparingen** zijn kortetermijnbesparingen die geen of weinig impact hebben op de bedrijfsorganisatie (bijv. klassieke afvloeiingen);
- Operationele besparingen** zijn het gevolg van het stroomlijnen van processen en bedrijfsstructuren;
- Strategische besparingen** vloeien voort uit een vernieuwd bedrijfsmodel waarbij kostenreductie wordt ingebed in de bedrijfscultuur.

Zoals bij alle belangrijke projecten hangt de slaagkans van het kostenreductieprogramma af van de steun van het management. Bovendien hangt de succesratio sterk af van de communicatie naar medewerkers en derden (bijv. aandeelhouders).

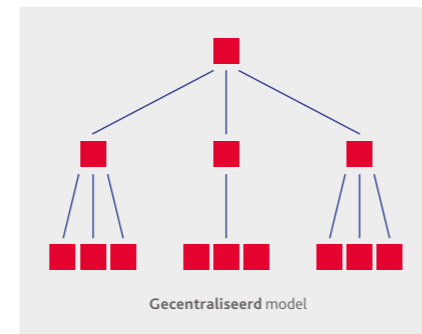
Eindproduct of dienst	Opties om kosten te besparen					
	Schrappen	Uitstellen	Verminderen kwaliteit	Verminder volume	Lagere frequentie	Vervangen
Rapport	✓		✓		✓	
Formulier			✓	✓	✓	
Analyse	✓		✓			✓
Advies		✓	✓	✓		
Beslissing	✓	✓				✓

Aanvullend op ABC is de 'Overhead Value Analysis' (OVA). Die dwingt een bedrijf om kritisch te kijken naar alle overheadactiviteiten en de meerwaarde ervan te bepalen in relatie tot de kostprijs voor de (interne) afnemer. Zo krijgt u een totaalbeeld van de activiteiten met de bijbehorende opties.

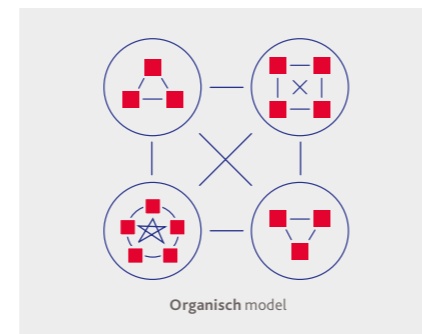
De resultaten van de OVA-analyse kunt u verder gebruiken om de kostenallocatie te optimaliseren conform de ABC-methodiek. Wie regelmatig een OVA-analyse doet, kan duurzame strategische kostenvoordelen creëren. De praktijk toont dat soms tot 40% kosten kunnen worden bespaard op de indirecte overhead.

Kies het juiste organisatie-model

Het organisatie-model van een onderneming bepaalt mee hoe de overheadfuncties worden georganiseerd. Doorgaans worden vier organisatie-modellen gebruikt.



In het **gecentraliseerd** model neemt het centraal management alle beslissingen. De operationele eenheden zijn vooral uitvoerders. Alle overheaddiensten worden hier nagenoeg centraal georganiseerd.



Het **organisch** model kent geen centrale managementstructuur. Het is veeleer een familie van vrij autonoom werkende bedrijfs-eenheden. Overheaddiensten worden ingevuld per bedrijfsentiteit.

“Biedt uw kostenstructuur (voldoende) concurrentievoordeel?”

Tussen die twee uitersten liggen nog twee andere modellen. Die komen het vaakst voor in de praktijk:

- ▶ in het **gecoördineerd model** neemt de centrale managementstructuur niet alle beslissingen, maar controleert ze vooral de naleving van de algemene strategie. Overheaddiensten worden hier hoofdzakelijk centraal ingericht;
- ▶ in tegenstelling tot het gecoordineerd model waakt in het **holistisch model** niemand over het geheel. Het bedrijf legt de verantwoordelijkheid bij het brede management om vanuit de bedrijfswaarden de missie te realiseren. In dat model wordt de overhead doorgaans decentraal opgezet, tenzij decentrale eenheden vragen voor een centrale organisatie.

Voor het gecentraliseerd model biedt de beste kans op de grootste schaalvoordelen. Maar de centrale besluitvorming en het sterke formalisme, vertraagt en verstroeft het beslissingsproces. Daarom verkiezen veel bedrijven het gecoordineerd model. De goede combinatie van autonomie en doeltreffendheid stimuleert innovatie en ondernemerschap en leidt tot synergie-effecten omdat de meeste overheaddiensten centraal worden ingericht.

Schrap onnodig werk – procesoptimalisatie

Vaak blijven bepaalde routineuze taken die nauwelijks of geen waarde meer hebben, toch nog deel uitmaken van het proces. Wie echter kritisch alle processtappen in vraag blijft stellen, kan verrassende besparingen genereren. De frisse blik van een externe consultant, zoals BDO, kan het risico op routine doorbreken en een andere kijk bieden.

Routineuze taken die alsnog onmisbaar zijn, kunnen wellicht efficiënter worden uitgevoerd met de hulp van technologie. Vooral repetitieve en arbeidsintensieve stappen zijn vatbaar voor automatisering. Zo'n procesoptimalisatie bespaart niet alleen kosten en tijd, maar kan ook bijdragen tot een kwaliteitsverbetering van het product of dienst.

Focus op controleerbare kosten

Bij kostenbesparende projecten besteden bedrijven soms (te) weinig aandacht aan de controleerbare kosten. Ook al vertegenwoordigen die beheersbare kosten soms een aanzienlijk aandeel van de niet-productiekosten. Controleerbare kosten zijn die kosten waarop het management op korte termijn invloed kan hebben (bijv. kantoorbenodigdheden, externe onderhouds- of onthaaldiensten).

Stel dat een afdeling binnen uw bedrijf een beroep doet op een centrale IT-afdeling, dan zijn die kosten controleerbaar als ze worden doorgerekend in functie van het gemeten verbruik. De manager van die afdeling heeft dus controle over de toegewezen kosten. Vreemd dus dat dergelijke 'quick win'-kansen tot rationalisatie soms over het hoofd worden gezien.

Change management

Duurzaam kostenbeheer betekent ook dat departementen moeten samenwerken in die processen die de afdelingsgrenzen overschrijden. Zo'n ingrijpende transformatie kan enkel succes hebben als de nieuwe attitude stapsgewijs wordt ingevoerd (change management). Daarbij is het essentieel dat het verbeterplan door een zo hoog mogelijk niveau in het bedrijf wordt goedgekeurd en gedragen. Bovendien speelt sterk projectbeheer een sleutelrol.

BESLUIT: MINDER JOJO-EFFECTEN IN HET KOSTENPATROON

'Best in class'-bedrijven kiezen niet voor besparingsgolven, maar slagen erin om blijvende kostenbesparingen te realiseren dankzij een duurzaam kostenbeheer. Het succes hangt af van de mate waarin de procurementafdeling de kostenverantwoordelijkheden deelt met andere afdelingen en de bedrijfsprocessen die de kosten drijven, continu worden gemonitord en bijgestuurd.

Die strategie leidt tot een waardegedreven organisatie waar u het 'verbruik' nodig voor de output kan optimaliseren. Daarbij neemt u alle kostenposten in het vizier, zorgt u voor een regelmatige benchmarking, kijkt u voortdurend waar onnodige activiteiten kunnen worden geschrapt en zorgt u voor een zichtbaar engagement van het management en een 'change management'-cultuur. ■

VRAGEN OVER EEN EFFICIËNT
KOSTENBEHEERBELEID?
Neem contact op met onze experts
Accountancy: accountancy@bdo.be