

CFO THEMA

financieel management

in samenwerking met **Deloitte.**

[EDITIE 21 - FEBRUARI 2009]

Er zit extra cash in je Back-Office! Wedden?

Jeroen Vergauwe, Paul Delesalle,
Tom Van Cauwenberge en Serge Rozen
in samenwerking met Luc Roesems



Kostenreductie & ‘cash finding’ opportunities in back-office processen

Intelligente kostenreductie in de Back-Office (BO) gaat over het creëren van een leefbaar lage-kost model dat lange tijd kan worden aangehouden, dus niet over blindelings snijden in het budget.

Door de strakke economische toestand zijn zo mogelijk nog meer ondernemingen dan anders op zoek naar cash. De Back-Office kan op 2 manieren bij deze zoektocht helpen: enerzijds door binnen de Back Office zelf een kostenreductie door te voeren en anderzijds door te focussen op taken die cash kunnen genereren. Maar eerst, wat is de Back-Office? Onder deze term vallen de processen en uitgaven voor:

- Klantenback-office met facturatie, inning, klachtenbehandeling, ...
- Verkoopback-office met verkoopondersteuning en administratie, management klantencontracten, marketing...
- Human Resources,
- Informatie Technologie en Communicatie (ICT),
- Financiën,
- Aankoop,
- Faciliteitenbeheer.

Studies en analyses in praktijkprojecten tonen aan dat de Back Office voor een groot deel van de kosten van een onderneming verantwoordelijk is. Daarom zijn deze bedrijfsprocessen een typische kandidaat voor kostreducerende initiatieven. Een gezonde kostenreductie oefening start met de vraagstelling:

- 1/ doen we wat we moeten doen?
- 2/ doen we het efficiënt?

Deze vragen slaan op het wat en het hoe van de BO. Zij hebben als doel gerichte actie te evolueren naar een Back-Office die zich zo efficiënt mogelijk richt op de taken met de hoogste toegevoegde waarde.

Naast het doorvoeren van een kostenreductie, kan een grondig nazicht van de BO naar aanleiding van de bovenstaande vragen leiden tot extra cash. Deze

controle speurt dan naar Back Office processen waar de onderneming cash misloopt, de zogenaamde ‘cashlekken’. Dat zijn bijvoorbeeld te veel of te vlug betaalde kosten, of te veel betaalde sommen zoals een snelle betaling zonder de korting contant af te trekken.

KOSTENREDUCTIE, EEN GEVOELIGE EVENWICHTS-OEFENING

Kostenreductie binnen de Back-Office staat zeker in moeilijke economische tijden hoog op de prioriteitenlijst van vele ondernemingen. Maar de uitdaging is om bij en door de kostenoptimalisatie de performantie van de BO en haar meerwaarde – het ‘nut’ voor andere processen en voor het bedrijf algemeen – niet aan te tasten, tenminste niet ongewild.

Professionals met een beetje inzicht beseffen dat door de waan van de dag

– de kostenhype – bedrijfsleiders voor een “quick en dirty” kostenreductie opteren. Zij grijpen daarbij niet in op de kostenstructuur, maar louter op getallen en ‘kostenniveaus’. Dat veroorzaakt de kenmerkende slingerbeweging waarbij het ene jaar (van marktkrapte) weliswaar de kosten maximaal aandacht krijgen en gedrukt worden, maar het volgende – eerder ‘vette’ jaar – de kosten weer weinig managementaandacht krijgen met zelf veroorzaakte kosteninflatie als gevolg. Dit is des te sterker naarmate de aanpak meer ad-hoc is en de focus naar de meest zichtbare kosten gaat, eerder dan dieper te graven en te zoeken naar verborgen, systematische ‘overspending’.

Maar zelfs al gebeurt zij structureel en doordacht, dan nog is het reduceren van kosten in de BO een gevoelige even-

Het reduceren van kosten in de Back Office is een moeilijk evenwicht. Maar moeilijk gaat ook!





Kosten besparen op een doordachte manier heeft hetzelfde positieve effect als kundig snoeien in de fruit- en druiventeelt: meer en gezondere vruchten.

wichtsoefening. Dat ligt onder andere aan het feit dat de betrokken processen vooral onrechtstreeks, verwijderd of helemaal geen causaal verband hebben met het bedrijfsmodel of zelfs het bedrijfsdoel. Denk aan formele vereisten van compliance en aan statistiekvereisten die de overheid stelt om haar nationale statistieken op te bouwen.

DOEN WE WAT WE MOETEN DOEN?

Wie structureel de kosten beheert en beheerst, jaagt vooral op procesdelen die geen of buiten verhouding weinig nut hebben. Een veel gebruikt voorbeeld dat toch nog dagelijks vele duizenden euro's nutteloos verbruikt, zijn onnodig veel en/of nodeloos volumineuze rapporten.

In omgevingen die daar niet zeer gericht op werken, blijkt de Back Office veel energie te stoppen in rapporten die

niet gebruikt worden of waarvan enkel een zeer kleine subset nuttig is. Vooral bij grote bedrijven worden veel cijferstaten ofwel te breed verspreid – en de distributie kost ook geld – ofwel zijn ze gewoon informatief voorbijgestreefd en blijven ze onbenut. Dat slaat niet alleen op computerrapporten die sterk geautomatiseerd zijn, maar evengoed – en dat is kostentechnisch gesproken nog erger – als zij (deels) manueel geproduceerd worden. Zowat elke onderneming die een systematische rapportaudit uitvoert, realiseert door aansluitende rationalisatie veel tijd- en kostenbesparing.

De eerste rapporttypes die sterk presterende bedrijven aanpakken en rationaliseren zijn de automatisch lopende, dagelijkse cijfersverslagen. Zij stappen heel bewust af van standaardstaten met ruime distributielijsten en gebruiken door eindgebruikers specifiek opgevraagde analyses en rapporten. Degegenen die door wat hogere drempels en op basis van monitoring van het 'rapportverbruik' de overvloed aan rapporten aanpakken, ervaren heel snel een sterke daling van de volumes en kosten. En vooral, regelmatige analyse van de gebruiksfrequentie vermijdt dat het voordeel van een eenmalige sanering snel weer verdwijnt door ongebreidelde, nieuw aangevraagde rapporttypes.

■ CASH VINDEN IN JE VERZEKERINGSPORTEFEUILLE: HERNEGOTIEER EN BEHEER ACTIEF

Ook in de verzekeringsportefeuille en het –proces liggen kansen om belangrijke kostenreducties te realiseren. Dubbele of onnodige verzekeringen komen vaker voor dan vermoed. Anderzijds moet de vervaldag van de polis niet afgewacht worden om de belangrijkste contracten te optimaliseren en dat te koppelen aan een transparante samenwerkingsovereenkomst met de tussenpersoon. Uitzonderlijk kennen verzekeren de "statistiek". Dat is de verhouding van de opgelopen schade ten opzichte van de premie en kosten van de verzekeringspolis. Toch is dit een belangrijke indicator om in te schatten in hoeverre een onmiddellijke premiereductie kan bekomen worden. En denk eraan, een lagere premie impliceert ook lagere verzekeringstaksen. Een verlaging van deze niet neutrale (para)fiscale kost (in vergelijking met BTW), wordt ook gerealiseerd door een samenwerkingsovereenkomst met uw tussenpersoon op te maken en de vergoeding op ereloonbasis te laten lopen. Vandaag zijn op dit ereloon nog steeds geen verzekeringstaksen verschuldigd. Een actief polisbeheer betekent ook dat men actief schadevergoedingen int. Het opnieuw bekijken van het niveau van vrijstellingen (en de daaraan verbonden premieverminderingen) is evenzeer een opportuniteit. Het opzeggen van polissen waar nooit een beroep wordt op gedaan, onderhandelen van risicobeperkende clauses of het nakijken van aankoop- of leasingcontracten brengen vaak dubbele en onnodige verzekeringen aan het licht. Dus zeker de besparingskansen niet laten liggen!

Hoewel een dergelijke ‘rapportboekhouding’ vrij eenvoudig op te zetten is – zeker voor de automatische lijsten – zetten veel te weinig ondernemingen die stap. In kleine bedrijven plaatst de ‘sociale’ controle een rem op de inflatie aan rapporten. Maar grote ondernemingen kunnen alleen met hoge drempels en systematische ‘rapportaccounting’ massale verspilling tegengaan.

STRUCTURELE AANPAK START BIJ IN VRAAG STELLEN VAN DE BASIS

Een verder onderzoek van de BO activiteiten moet analoge verspilposten identificeren. Het zijn systematische uitgavepatronen die ver van essentieel zijn en dus quasi zonder impact voor de business kunnen geëlimineerd worden. Een ernstig probleem in de kostenbeheersing van BO (verspil)kosten is het feit dat de oorzaak, dus de reden van dit type kosten buiten de Back Office ligt. De veroorzaker is zelden de eigenaar. Hij of zij ‘ziet’ de (meer)kostimpact van zijn/haar als ‘eenvoudig’ ervaren vragen en opdrachten niet en voelt er zich niet aansprakelijk voor. Te veel BO’s werken dan ook volgens het simplistische ‘u vraagt, wij draaien’ principe. Voorbeelden zijn legio;

- Te hoge verwerkingskost van leveranciersfacturen bij dienst Financiën omdat de business geen, of geen correcte aankooporders maakt.
- Te hoge verwerkingskost van leveranciersfacturen omdat de leveranciers de facturen fout adresseren, geen aankooporder nummer vermelden, facturen niet groeperen en slecht documenteren, ...
- Dure manuele facturen voor klanten die gebruik maken van afwijkende, speciaal door de verkoopafdeling gelanceerde (korting)programma’s die buiten de computerverwerking vallen.
- Hoge kosten bij het innen van vorderingen omdat de verkoopafdeling onduidelijke verkoopafspraken maakt (bvb. niet transparante prijzen- en korting-structuur, betalingstermijnen, etc.)
- Te veel commissiekosten omdat de

Besparen, maar wel duurzaam graag!

door Luc Roesems

Nuon is een van origine Nederlandse energieproducent en –leverancier, actief in Nederland, Duitsland en België. Hoewel Nuon in België pas vanaf 2003 elektriciteit, aardgas en aanverwante diensten levert, heeft het bedrijf meer dan 150 jaar energie-ervaring! In totaal realiseert de Nuon groep 5,6 miljoen euro omzet bij ongeveer 2,7 miljoen klanten. De Belgische vestiging met zetel in Vilvoorde bedient onder de leiding van CEO Roberte Kesteman enkele honderdduizenden gezinnen, bedrijven en overheidsorganisaties. En dat door hoge energieprijzen in 2008 NUON niet op de kleintjes zou letten, is grondig fout.

“Tijdelijk hoge marktprijzen betekenen geenszins dat je als onderneming afstapt van goed zakelijk bestuur,” zegt Kesteman. “Ondernemen is niet alleen omzet maken, maar blijft een kwestie van marge maken waarbij de kostenbeheersing, ook van de categorie ‘overhead’, een basisvoorwaarde is.”

Wat was de aanzet tot het kostenprogramma bij Nuon?

“Dat was eigenlijk de snelle groei. Wij moesten voortdurend computercapaciteit uitbreiden en nieuwe toepassingen inzetten. Als het dan even wat rustiger wordt, blijkt dat de operaties steunen op een wirwar van IT systemen.”

Het nadeel van eilandautomatisering?

“Eilanden met veel snel getimmerde bruggen en smalle sluiptwegen naar onvolledige informatie. Voor Nuon was dat een Siebel toepassing met de klantendata en het SAP systeem waarop bijvoorbeeld financiële processen liepen. Hoe het zover komt? Langs de ene kant speelt de nood aan flexibiliteit bij verkoopacties en promotiecampagnes die nodig is voor een performant verkoopapparaat. Aan de andere kant is er de strikte regulering die dan nog verschilt voor de drie Belgische regio’s. Zo ontstaan afstemingsproblemen omdat bijvoorbeeld een transactie andere kenmerken heeft in Siebel dan in SAP.”

Dus lanceerde u een project om de IT kosten te drukken?

“Wij wilden ‘one version of the truth’ omdat het energieverlies bij zoektochten naar discrepanties en het vele ‘rework’ onvermijdelijk ten koste gaat van de slagkracht naar de markt toe. Hoe kan je als CEO en CFO degelijk aan ‘revenue assurance’ en margeplanning doen als twee cruciale bronsystemen niet gelijk sporen? Dan moet een mens naar de wortel van het probleem, en zich niet beperken tot wat bovengronds bijspijkeren. Dus meer dan IT, ook de manier van werken in processen.”

Een bedrijf kan niet stoppen en rustig de basics op orde brengen?

“Dus werk je in projectfasen. In 2007 begonnen wij bij het ‘campaignmanagement’. Want dat is de bron van heel wat stroomafwaartse verwerking: formaliseren van de overeenkomst, tijdig en juist factureren, correct commissie berekenen en betalen, performantiemanagement van elk verkoopkanaal, fraudedetectie, overkoepelend risicobeheer. Pas dat toe op elk van de duizenden transacties in ieder van deze stappen en de omvang van het risico op inkomstenlekken en cashverliezen is enorm. Dus het campaignmanagement opzetten betekende niet alleen beter verkoopwerk, maar ook de kosten aanpakken, inclusief de verborgen kosten!”

Campaignmanagement is één deelgebied? Dus terug eilandautomatisering?

“Niet als je vertrekt van een bouwplan. En dat klinkt evident, tot je daaraan moet beginnen. Waaruit bestaat dat? Hoe breed gaat het? Hoe formaliseer je duidelijk de besluiten zodat derden ze begrijpen? Hoe maak je keuzes en wat met de communicatie? En je kunt geen jaren ‘kaders bouwen’. Dus blijf pragmatisch!”

En dat is?

“Bij Nuon was de eerste stap het bouwen van één woordenboek met bedrijfs- en datade-



Roberte Kesteman

finities zodat wij allemaal dezelfde business-taal hanteren. De tweede stap was het opzetten van een 'operational data system' dat dienst doet als unieke data opslagplaats voor rapportering ('storage' in vaktaal). Op die manier kun je naargelang het systeemlandschap wordt opgeschoond, één bedrijfsbrede informatieruimte stapsgewijs opvullen. Pas in de derde stap start de projectcyclus van functionele organisatie en automatisering."

'Functionele organisatie'?
"Systemen blijven enkel 'in de pas' en nuttig als mensen daarvoor zorgen. Automatiseer dus nooit zonder omkaderende procedures."

Had Nuon voor al die systematiek de expertise en ervaring?

"Neen, en ook niet de mankracht. Dus ook hier weer pragmatisch

wezen! Zoek professionele externe hulp want zelf opbouwen duurt jaren en bovendien, is dat wel je missie? In ons geval deden wij een beroep op Deloitte. Het voordeel was meteen dat die specialisten praktijkervaring zat hebben. En die heb je nodig want met eenvormige definities en procesmatig werken, betekent toch een mentaliteitswijziging voor medewerkers die jarenlang de vele brandjes moesten blussen met alleen hun creativiteit en werkkracht als wapen."

En de resultaten zijn de moeite waard?

"Oordeel zelf: alleen al het blussen van die brandjes door de snelle groei vroeg 10 tot 15 voltijdse medewerkers! Bovendien willen we, naar de toekomst toe nog heel wat gaten waarlangs cash weglekt, sluiten. En er zijn de rechtlijnige besparingen. Nuon moet veel promotie- en administratieve communicatie drukken. Met de hulp van een Deloitte procurement specialist hebben we daarop veel kunnen besparen. En niet te versmaden: als organisatie zijn we minder kwetsbaar. Want waar vroeger heel wat kennis alleen in het hoofd van deze of gene collega zat, is die nu via de procedures voor velen bereikbaar."

Had u als CEO een rol in dit project?

"Afgezien van de duidelijke en herhaalde steun aan het project? Toch wel. Bij elk project zijn er 'twijfelmomenten' waarop een organisatie dreigt vast te lopen. Bijvoorbeeld het feit dat een groot aantal aankopen gebeuren zonder een aankooporder met de bekende nadelen: tijdverlies door zoekwerk, budgetoverschrijdingen, te duur betaalde diensten of producten. Dat bleek ook bij Nuon een pijnpunt. Wij voerden een 'code of conduct' bij procurement in. Maar dat leek maar niet te helpen. Dus heb ik alle leveranciers aangeschreven en gezegd dat wie nog zou leveren zonder bestelorder, niet zou betaald worden. Echt effectief hoor!"

En loopt de eerder vermelde 'revenue assurance' nu beter?

"Eerst vermelden dat die in de energiesector extra moeilijk ligt. Door de nieuwe, open markt tekenden heel wat klanten een contract bij een andere leverancier, maar bleek de EAN code fout vermeld of gewoon te ontbreken. Dus heb je een 'papieren' klant die door iemand anders beleverd wordt. Die 'mystery switches' geraken maar moeizaam opgelost, bemoeilijken omzetforecasts en hebben een onmiddellijk negatief effect op de bottom-line aangezien je de geraamde volumes voor die klant niet kan factureren. Bovendien komen de meterwaarden nog twee jaar na verbruiksdatum binnen. Ook al een vervormende factor. Maar waar voor het ogenblik die onzekerheden nog worden versterkt door de vele inconsistente data in aparte systemen, zou die complicatie binnen afzienbare tijd van de baan moeten zijn, ja."

commissioneringsstructuur (intern én extern) te ingewikkeld en onduidelijk is.

- Dure aankoopdeals door verborgen kosten vanwege onduidelijke afspraken die inkopers met leveranciers maken.

Nochtans liggen de remedies voor deze meerkosten veroorzaakt door de afstand tussen de kostendrijver en de kosteneigenaar voor de hand. Ten eerste helpt het systematisch zichtbaar maken van die kosten en de band met wie ze veroorzaakt. Ten tweede rendeert het feit dat beheerscontrole strikt toeziet op de toepassing van afgesproken procedures (nadruk op procescompliance). Deze twee eenvoudige maatregelen maken verborgen kosten snel zichtbaar en doen ze net daarom flink dalen.

Enkele voorbeelden van zulke acties:

- Maak de afspraak dat de Back Office de procedurele gevolgen en risico's van nieuwe initiatieven vooraf analyseert en desgevallend corrigerende suggesties doet (validatieslag vooraf).
- Bouw systematisch KPI's op procesparameters die cashlekken verhelpen. Zo een KPI is het aantal inkomende facturen zonder aankooporder. Bedrijven die cashlekken gemeend willen aanpakken, betalen gewoon de facturen zonder aankooporder niet. Het is de beste manier om leveranciers te motiveren om de aankoopregels van hun onderneming – enkel leveren na een formeel order – te ondersteunen.
- Maak duidelijke, transparante aan- en verkoopvoorwaarden met onder andere duidelijke factuurregels. Zorg dat die voorwaarden cashlekken vermijden en organiseer je zo dat de BO hun toepassing systematisch afdwingt (via controle). Deze regels moeten zorgen dat inkomende facturen de essentiële informatie zoals de orderreferentie, de juiste bedrijfsentiteit, het goede adres en het correcte ondernemingsnummer vermelden. Elke ontbrekende referentie of cruciale kerninformatie kost hersteltijd en dus geld.

■ EERST IT KOSTEN STROOMLIJNEN, DAN IN VORM HOUDEN!

Snelle besparingen zijn beslist nuttig bij een dringende behoefte tot kostenreducties. Contractvergoedingen en inkoop van goederen en diensten, zijn typisch posten waarop vrijwel onmiddellijk kan bespaard worden. Projecten van deze categorie kunnen meestal binnen een tijds kader van 3 tot 6 maanden afgerond worden en leveren een kostenverlaging op van 5 tot 10% tegenover de oorspronkelijke kost. Een plafond aan investeringen remt ook direct de kapitaaluitgaven en de interne vraag naar middelen voor applicatie-ontwikkeling. En waarom niet op zoek gaan naar applicaties die op korte termijn probleemloos kunnen worden afgedankt. Die zijn er bij heel wat bedrijven! Alleen impliceren deze voorbeelden ofwel interne reorganisatie, ofwel de eliminatie van kostengenererende activa, en dus ook meer tijd.

Een derde categorie zijn initiatieven om de kostenbasis voor IT structureel te verlagen. Ook weer meer tijd en middelen, maar met verhoudingsgewijs meer substantiële besparingen. Typische voorbeelden zijn: consolidatie van datacentra en serversystemen, rationalisatie van overbodige IT functies en andere bedrijfsbrede activiteiten, optimalisatie van de hardwarebeschikbaarheid en consolidatie van applicaties. Dergelijke ingrepen drukken de 'run rate' van zowel onderhoud als bedrijfsprocessen. Zij leveren op basis van ervaring 10 tot 20% aan besparing op de oorspronkelijke kost. Maar wie IT zegt, moet per definitie voorbehoud maken op de slaagkans. Die staat of valt met het project management.

De ontwikkeling en implementatie van een operationeel lage kost model voor IT tenslotte, vergt diepgaande inspanningen met een nog langere tijdshorizon om de kostenbasis - en de economische wetmatigheden die eraan ten grondslag liggen - fundamenteel te beïnvloeden. De complexiteit van de IT omgeving bijvoorbeeld, is typisch een profielbepalende kostendrijver. Die aanpakken kan alleen vanuit een zeer pragmatisch functioneel gedreven, maar evengoed agressieve stap naar lage kost platformen, waarbij de nadruk ligt op applicaties en data-architectuur. Outsourcing en offshoring projecten behoren ook tot deze categorie door de belangrijke verschuivingen die zij in het ownership model veroorzaken.

Ook deze projecten kunnen maar weinig ondernemingen zelf aan door de cruciale combinatie van techniciteit, zakelijke focus en structurele organisatie impact. Zij leveren echter meer dan 20% besparing op de oorspronkelijke kost op. Maar vooral: mits zij slagen zorgen deze projecten dat IT kostenmatig lange tijd in vorm blijft. Al geldt hier nog meer dan bij de andere types het gevaar van mislukken door te weinig projectervaring, onvoldoende doorzettingsvermogen en gebrek aan data inzicht. Vooral de structurele ingrepen moeten zo verzekeren dat IT op middellange en lange termijn in topvorm blijft.

- Vermeld de aankoop- en verkoopvoorwaarden op elk order. Vooruitziende bedrijven publiceren deze voorwaarden ook duidelijk en prominent op de website zodat zij bij disputeren ook tegenover occasionele leveranciers minstens een gunstige vertrekpositie hebben. Die laatste zouden immers argumenteren dat de betaling afhouden wegens niet respecteren van de aankoopvoorwaarden, onterecht is wegens geen formeel order (en dus voor hen onbekende voorwaarden). Communiceer regelmatig de formele aankoopvoorwaarden naar bestaande en potentiële leveranciers via aparte circuits (dus niet enkel op de orderbonds).
- Vereenvoudig zo veel als mogelijk de commissiestructuur (intern + extern) met uniforme, formele toepassingsregels en bouw controlepunten in.
- Organiseer procesmatige coördinatie tussen de aankoopafdeling, de financiële afdeling en de klachtenafdeling. Zorg voor systematische communicatie tussen deze spelers.
- Evolueer naar consoliderende facturen (dus minder, maar groeperende facturen), self-billing of geformaliseerde factuuruitwisseling zoals

EDI en elektronische facturatiesystemen. Die processen vermijden de nadelen van stelselmatig slordige (leveranciers)facturatie. Omdat professionele leveranciers ook graag snel cash innen, is dit een effectief motivatiemiddel.

Deze acties kunnen doorgaans tegen een lage kostprijs maar renderen snel. In tijden van druk op de kostenstructuur is het merendeel van het management om de BO bij het afdwingen van discipline en compliance te ondersteunen.

BO DIENSTEN DOORREKENEN?

Sommige ondernemingen rekenen de kostprijs van de Back Office service door aan front-end afdelingen. Dat moet helpen om via het marktmechanisme overconsumptie van 'luxe' of dure BO diensten te vermijden ten voordele van basisdiensten. Toch oppassen voor twee gevaren:

- een te complex doorrekeningsysteem waarin veel energie verloren gaat.
- suboptimalisatie waardoor interne afdelingen zelf (verborgen) backoffice-diensten gaan uitbouwen of zelfs bij derden gaan inkopen.

Heel wat bedrijven hebben uit de slechte ervaringen geleerd. Zij bepalen de basisdienst die de BO levert, zetten tarieven voor extra services én zorgen dat de BO autoriteit en erkenning krijgt BO als de 'underdog' is immers de slechtst mogelijke vertrekbasis voor kostenoptimalisatie.

DOEN WE HET GOED?

Meestal zijn de opportuniteiten voor efficiëntieverbetering, dus voor kostenreductie, gemakkelijk te identificeren. De uitdaging ligt eerder in de keuze wanneer wat te doen. Die keuze kan het best na een brede BO-analyse op basis van financiële en operationele informatie. Zij laat toe om ten eerste een nulmeting te doen (de 'as is' voor latere vergelijking), ten tweede om de haalbare resultaten in te schatten en ten derde om in functie van de verwachte inspanningen, actieprioriteiten te leggen (of te weten wat verder dient geanalyseerd te worden). Spijtig, maar dikwijls is de gepaste informatie om de analyse te starten al een probleem omdat de processen daarop



Verzekeringen vormen een veiligheid, maar moet dat een met goud betaald vangnet zijn? (Foto: Netwel)

niet ingericht zijn. Een vergelijkingstest of benchmark met externe, gelijkaardige bedrijven kan helpen. Maar onderschat ook niet de waarde van eigen interne referentiewaarden bijvoorbeeld tussen vestigingen. Wie verschillende vergelijkbare vestigingen heeft, doet er trouwens goed om bij projecten systematisch benchmarkingdata te capteren.

Relevante, externe benchmarks met vergelijkingswaarde zijn op eigen kracht niet eenvoudig te vinden.. Een klein aantal bedrijven waaronder Deloitte, bouwden op basis van eigen research en door ruime projectervaring dergelijke benchmarkdata op. Zij worden gebruikt in hun projecten en staan bij sommigen op aanvraag ter beschikking van klanten.

Eens de processen met het grootste kostenreducerende potentieel bekend zijn, volgt een gedetailleerde functien- en procesanalyse om stappen die geen

of nauwelijks waarde toevoegen, te elimineren. Meestal kunnen kostenreducerende maatregelen enkel met automatisering. Pas goed op dat die stap eenvoudig en pragmatisch blijft. Dus zorg dat ICT er niet autonoom een veel bredere scope aan geeft of onnodige complexe inbedding in andere systemen voorziet. Kortom: doe aan 'boxing' wat betekent dat ICT een budget krijgt in functie van (en dus merkbaar lager dan) de bereikbare besparingen.

DE BO HERSTRUCTUREREN?

Zowel centralisatie als decentralisatie hebben hun voor- en nadelen. Welk organisatietype het beste is, hangt af van zowel de business als de kostenfilosofie van een bedrijf en van de capaciteiten van haar leiders. De keuze is dus een discussie op zich. Maar als er duidelijke kostenvoordelen zijn en mits de optie compatibel is met de bedrijfsstrategie, kan een organi-

satie opteren voor een andere organisatievorm voor de BO zoals een Shared Service Centre, gedeeltelijke of volledige outsourcing of overstap naar centralisatie respectievelijk decentralisatie. Besef wel dat elke organisatie aanpassing per definitie weerstand oproept en een langere realisatietijd heeft. De paybacktijd is daarom doorgaans relatief lang met het probleem dat de geschatte voordelen/besparingen die als basis dienstdoen, meestal overdreven zijn terwijl de kosten onderschat worden (zie CFO Thema februari 2008 – 'Het Shared Service Center: Gedeelde last weegt half zo zwaar!').

Dit is meteen de gelegenheid om een overbekend maar toch nog te weinig toegepast managementprincipe te herhalen: 'gericht' meten is weten. 'Gericht' omdat zoals al in dit CFO Thema vermeld werd, niet gelijk wat moet gemeten worden, maar vooral de relevante parameters.

Initiatieven voor kostenreductie hebben enkel zin als het effect ervan meetbaar is. Gemeten vooruitgang motiveert mensen en verzekert continuïteit. Zij creëert het draagvlak voor verdere acties. De maturiteit van het financieel management en van de Back-Office bepalen of die meting gemakkelijk of moeilijk loopt. Is de organisatie nog onvoldoende rijp daarvoor, begin dan met een strikter budgetteringsproces, implementeer kostenbeheer bedrijfsbreed en focus op selectieve, gepast gedetailleerde rapportering.

FOCUS OP TAKEN DIE CASH OPLEVEREN

In de plaats van een initiatievenlijst op basis van analyses, kan de eenvoudige weg genomen worden: focus de BO op taken waardoor extra cash gegenereerd wordt. Die zitten zowel in inkomstenprocessen, in kostenstromen als in drijvers van het werkkapitaal. Een evident maar toch nog verwaarloosd voorbeeld is het debiteurenbeheer, en speciaal de credit checks op klanten. Verkopers die via een bonus op bruto omzet beloond worden, geven veel minder aandacht aan het faillissementsrisico – en dus aan kredietlijnen – dan verkopers van wie de bonus berekend wordt op omzet waarvan het stuk door falen niet betaalde omzet wordt afgetrokken. Die laatste vragen zelf spontaan naar goede systemen van risico inschatting zodat hun verkoopenergie niet verloren gaat op orders die een zeer hoog risico

van niet betaling hebben. Zoals het CFO Thema van 15 April 2008 ('Over wintervallen, meer omzet en extra marge') reeds aantoonde, zitten er doorgaans heel wat inkomstenlekken in het order-tot-facturatie proces. Een systematische check-up van deze procedure levert op basis van ervaring een bottom-line verbetering met 3% van de omzet. Enkele aandachtspunten die doorgaans onverwacht extra cash opleveren zijn:

- Maak een onderscheid tussen basisdiensten en bijkomende, extra te factureren service.
- Bekijk de klantencontracten en pas de indexafspraken zeer regelmatig en consequent toe.
- Controleer systematisch op foute dubbelbetalingen aan leveranciers.
- Zoek leveranciers die veel prestaties leveren aan verschillende vestigingen - zoals transportdiensten - en zorg dat die facturen gedetailleerd bekeken worden op dubbels of 'fout' toegepaste serviceafspraken die overfacturatie veroorzaken

BESLUIT

Cash krijgt in tijden van marktkrapte extra aandacht. Maar eigenlijk moet cash zoals een aantal andere parameters – denk aan de cash conversion cycle en dus de drijvers van het werkkapitaal – altijd op de management bordtabel staan.

Dat is nogal eens onvoldoende het geval, zodat de situatie vandaag dé kans

is om een en ander structureel en niet ad hoc aan te pakken. In de Back Office processen zit doorgaans heel wat ruimte voor verbetering. Doe daarom een nulmeting, zoek benchmarks en detecteer processen die cash- en inkomstenlekken veroorzaken. Prioriteer de besparingsinitiatieven in functie van hun bewezen, gegarandeerde opbrengst en hou rekening met de kost van het verbeteringsproces. Wie het sneller en eenvoudiger wil doen, concentreert zich op de cash genererende processen. Vermijd in elk geval complexe analyses en vooral projecten die naast onzekere voordelen, vooral gegarandeerd veel kosten veroorzaken. Wie niet oplet valt zeer snel in deze val en zal slechter af zijn dan bij het begin.

CONTACT

Voor verder info:

becfothema@deloitte.com

Redactioneel contact
cfo magazine:

Luc.roeseems@fm.be
(+32 499 57 23 56)

Deloitte:

tvancauwenberge@deloitte.com
(+ 32 2 800 22 79)

Over Deloitte CFO Services

Deloitte CFO Services helpt de CFO en de financiële directie hun opdracht optimaal uit te voeren en biedt tevens advies en ondersteuning om de nieuwe uitdagingen waarmee wij worden geconfronteerd efficiënt aan te pakken. En in het huidige onzekere economische klimaat zijn deze groter dan ooit. Met de diepgang van onze kennis en onze jarenlange ervaring kunnen wij hiervoor gerichte oplossingen aanbieden. De reikwijdte van onze kennis en ervaring is uniek in de markt en omvat consulting, taks, risk management services, corporate finance, financial advisory en outsourcing. Onze internationale onderzoekscentra garanderen dat wij steeds op de hoogte zijn van de meest recente evoluties in de diverse financiële vakdomeinen. Wij helpen u bij het definiëren van de functionele strategie voor de financiële directie, het ontwerpen van de aangepaste organisatie en processen, en bij de invoering van de ondersteunende informatiesystemen. Wij begeleiden u bij de transformatie van de financiële functie, en dragen er tegelijkertijd zorg voor dat uw kernactiviteiten op ieder ogenblik efficiënt en betrouwbaar blijven.

Voor meer informatie over Deloitte CFO Services belt u Thierry Van Schoubroeck, Deloitte CFO Services Leader op +0476 49 59 08 of stuurt u een e-mail aan tvanschoubroeck@deloitte.com

Deloitte.

Audit • Accounting • Tax • Consulting • Corporate Finance •

We don't make the complex simple.

we make it understandable

www.deloitte.be