

Informatievoorziening netwerkbedrijven wordt volwassen

Telecommunicatie-, kabel- en energiebedrijven zijn ruim tien jaar na hun privatisering aardig bij op het gebied van interne informatievoorziening. Tijd voor een kleine terugblik, maar vooral een kijk in de toekomst. Een ding is zeker: de eisen die aan een CFO in 2010 worden gesteld, zijn andere dan tien jaar geleden. Centraal in deze bijdrage staan de ontwikkeling van management accounting en de rol van toezichthouders op financiële besturing en beheersing in deze zogeheten netwerkbedrijven.

Auteurs **drs. Jacco Kaandorp RA** en **drs. Koen Perik RC** zijn als partner verbonden aan SIS Finance.

Aan het einde van de jaren negentig is de telecommunicatie- en kabelmarkt min of meer vrijgegeven. KPN verloor zijn alleenrecht op telefonie, terwijl kabelbedrijven meer dan alleen een pakket televisiekanalen op de markt mochten zetten. Dit betekende enerzijds de opkomst van nieuwe telefoniebedrijven, die zowel via een vast als mobiel net diensten aanboden. Anderzijds zagen kabelbedrijven kans hun 'televisieproduct' te differentiëren. Dat begon met het onderscheid tussen een basispakket en een pluspakket, ook om nieuwe producten op de markt te zetten, zoals telefonie en internetdiensten via de kabel. Deze ontwikkelingen in zowel de telefonie- als de kabelmarkt betekenden de vraag naar nieuwe informatie: voor welke prijzen kunnen nieuwe producten of diensten op de markt worden gezet, hoe wordt inzicht verkregen in de winstgevendheid van oude en nieuwe diensten (sturen op marge) en op welke wijze worden bedrijfsprocessen beheerst (operationele efficiency en effectiviteit)?

Voor energiebedrijven, net zoals de genoemde bedrijfstakingen, gold eigenlijk hetzelfde. Evenals voor telefonie- en kabelbedrijven werd eind jaren negentig de markt vrijgegeven, in dit geval in eerste instantie alleen voor de zakelijke markt. Energiebedrijven konden hun diensten nu buiten hun eigen regio afzetten en gingen differentiëren in hun productenaanbod. Het management accounting-instrumentarium bij deze van oudsher gereguleerde netwerk- en distribu-

tiebedrijven is slechts beperkt ontwikkeld. Budgettering, inzicht in marges en toepassing van kostprijzen waren eigenlijk niet echt nodig bij deze semioverheidbedrijven. Dit heeft ook gevolgen gehad voor de kwaliteit van de financiële functie: deze bestond vooral uit boekhouders. Aandeelhouders als de rijksoverheden en gemeenten konden als monopolist eventuele hoge kosten eenvoudig aan de afnemers doorberekenen door hogere tarieven. In de afgelopen tien jaar hebben de bedrijven grote stappen genomen om interne informatievoorziening naar een hoger plan te brengen.

Recente ontwikkelingen

Naast de genoemde ontwikkelingen zijn er meer recente ontwikkelingen die invloed hebben op het inhoudelijke werk van CFO's en controllers bij deze 'infra'-bedrijven in 2010.

Eisen vanuit OPTA en DTE

Toezichthouders OPTA en DTE stellen eisen aan de wijze waarop kosten mogen worden toegerekend. Het gaat hier om bijvoorbeeld om de transportkosten in de energiesector, groothandelsprijzen in de telecommunicatiesector en het analoge standaard tv-pakket bij kabelbedrijven. Het toezicht van OPTA en DTE richt zich bijvoorbeeld op de mogelijkheid van cross-subsidies tussen gereguleerde en niet-gereguleerde business, en de mogelijkheid van verboden kortingen/afspraken met klanten.

FCF en OCF

Er wordt binnen specifieke netwerkbedrijven steeds meer gestuurd op cash. Het gaat hier om FCF (*free cash flow*) en OCF (*operational cash flow*). Hierbij is OCF min of meer de vroegere EBITDA, waar bij FCF onder andere ook *capex* en *werkkapitaal* wordt meegenomen.

Shared service centers en outsourcing

Een van de manieren waarop de sector kosten wil reduceren en beheersen, is het outsourcen van activiteiten en het inrichten van *shared service centers* (SSC's). Centraal staat hier de vraag op welke wijze bedrijven hun kosten van vast naar variabel kunnen brengen. Het kan hier gaan om SSC's voor IT en finance, maar ook om *multifunction* SSC's, waarbij ook HR en *purchasing* worden opgenomen.

Aandacht voor niet-financiële indicatoren

Verder invoeren van management accounting betekent niet alleen meer ontwikkeling van inzicht in winstgevendheid en de kosten van de operatie. Er is in de sector steeds meer aandacht voor niet-financiële *business* indicatoren. Deze zijn steeds vaker een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus.

Projectbeheersing en asset management

Beperkte investeringsruimte noopt ondernemingen steeds meer tot het maken van rationele keuzes. Dit begint bij het komen tot een verantwoorde beslissing welke investeringen wel en niet worden gedaan op basis van rendementsanalyses. Dit leidt er echter ook toe dat er veel meer aandacht is voor het beheersen van kosten en uitvoering van goedgekeurde projecten (projectbeheersing) en een verbeterd beheer en behoud van bestaande activa (*asset management*).

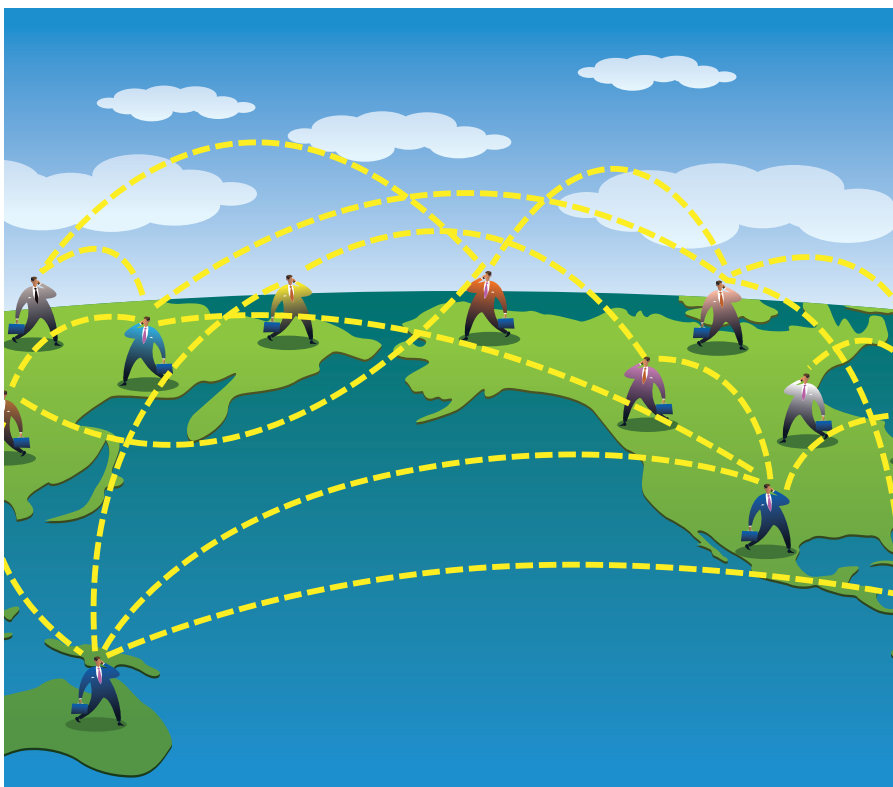
Overige ontwikkelingen

Daarnaast zijn er nog de volgende ontwikkelingen te noemen:

- meer aandacht voor bank/financieringsratio's en convenanten;
- meer aandacht voor het sturen op aantallen FTE;
- meer toepassing van benchmarkstudies.

Vergelijkbare bedrijfstypologieën

Terug naar management accounting. Qua bedrijfstypologie zijn de drie hier beschreven branches zeer vergelijkbaar: de kosten zitten vooral in het ondergrondse netwerk en zijn voornamelijk vaste kosten. Dit betekent dat deze bedrijven op een andere wijze worden aangestuurd dan handels- of productiebedrijven. Een groot deel van de kosten is vast. Voor een goede besturing van de operatie moet veel aandacht worden gegeven aan een goed *capital decisioning process*, omdat een netwerkorganisatie zich met grote investeringen – denk bijvoorbeeld aan de



miljardeninvesteringen in UMTS begin deze eeuw – committeert aan vaste kosten in de toekomst. Een goede algemene en financiële besluitvorming over investeringen is daarom voor dit type bedrijven cruciaal voor een goede bedrijfsvorming. Vanuit een financieel perspectief is toepassing van de gebruikelijke maatstaven als netto contante waarde, interne rentevoet en *pay back*-methode voor het toetsen van de investering essentieel.

Maar deze hoge vaste kosten, die ook nog eens vaak geen directe relatie hebben met één specifieke dienst of klant, vormen daarnaast een complicerende factor om inzicht te krijgen in de winstgevendheid van diensten, klanten en operationele efficiency.

Wat willen netwerkbedrijven?

Kabel-, telecommunicatie- en energiebedrijven (vanaf hier eenvoudigheidshalve genoemd: netwerkbedrijven) hebben in het algemeen de volgende periodieke financiële informatie nodig:

Pricing: de mogelijkheid tot prijsstelling van hun (nieuwe) producten en klanten.

Vooraf voor zakelijke klanten is offertecalculatie in een concurrerende omgeving een noodzaak. Betere methodes voor pricingdoeleinden zijn niet alleen nodig vanwege de nieuwe producten, maar ook voor de al bestaande producten en diensten die nu in een concurrerende omgeving moeten worden berekend. >>



Figuur 1

Profitability: inzicht in winstgevendheid van hun (nieuwe) product- en klantgroepen. Bij energiebedrijven werden klanten bijvoorbeeld gedifferentieerd. Voor een product als 'gas' (met zijn unit of measure: m³) werd daarom niet zozeer het product zelf gedifferentieerd, maar werden verschillende klantgroepen onderscheiden: kleingebruikers zakelijk, kleingebruikers particulier, grootverbruikers met een kleine jaarafname, grootverbruikers met een grote jaarafname enzovoort. Andere dienstverleners wisten juist weer hun dienst zelf te differentiëren, zoals de eerder genoemde (ene) televisieaansluiting in basispakketten, pluspakketten en bijvoorbeeld *pay per view*.

Operational control: inzicht in de kosten per bedrijfsproces. Een van de ontwikkelingen in het kader van professionalisering bij netwerkbedrijven is het onderscheid in de netwerkfunctie (infrastructuur of *network operator*) enerzijds, en het distributie- of marketing-salesbedrijf (dienstverlening of *service provision*) anderzijds. Dit leidde, naast een vraag naar inzicht in kosten van elk van deze nieuwe organisatieonderdelen, ook naar de vraag naar interne verrekenprijsystemen, omdat network operators nu kosten moesten doorbelasten aan de service providers.

Het netwerkbedrijf

De organisatie van het netwerkbedrijf ziet er als volgt uit. Er worden drie eenheden onderscheiden. Dit zijn allereerst de businessunits *business market*, die zakelijke klanten bedient, en *mass market*, die verkoop en marketing aan kleine zakelijke en particuliere klanten verzorgt. De vrij grote afdelingen *customer support* en *billing*, die vooral particuliere klanten bedienen, vallen onder de businessunit mass market. Daarnaast is er een businessunit *network operation*, die het netwerk aanlegt en onderhoudt. Deze businessunit bedient naast het bouwen en beheren ook klanten, zowel interne als externe klanten. De businessunit mag namelijk ook aan klanten buiten de eigen organisatie leveren. (NB: binnen gesplitste energiebedrijven bestaan de klanten van deze unit na de splitsing van netwerk en leveringsbedrijven uitsluitend nog uit externe klanten.) De businessunits mass market en business market hebben productmanagers, die een aantal productgroepen onder zich hebben. Vervolgens is er een aantal afdelingen dat backofficeprocessen verzorgt. Dit zijn de afdelingen Finance, ICT, Business Support en HR. Inkoop valt onder de verantwoordelijkheid van de drie businessunits zelf, bijvoorbeeld ten aanzien van mediakosten (mass market) en inhuur van externe aannemers voor onderhoud (network operation).

Een succesfactor voor het ontwerp van product- en klantgroepen binnen een organisatie als geheel of businessunit is de toepassing van de 80-20 procentregel. Goede inrichting van de groepen dient er toe te leiden dat de verschillende leden van een managementteam op een toegankelijke wijze inzicht krijgen in de winstgevendheid van producten en klanten. Elke afzonderlijke product- of klantgroep moet daarom minimaal zo'n 5 tot 10 procent van de omzet of nettowinst vormen. Verder verdient het aanbeveling voor periodieke financiële informatie zoals die

gebruikt wordt in een managementteam maximaal zo'n 10 à 12 product- of klantgroepen te gebruiken.

Producten en diensten kunnen geleverd worden aan interne en externe klanten. Voorbeelden van een levering aan een interne klant betreft de levering van *backbone*-capaciteit van network operation van een telecommunicatiebedrijf aan de service provider die deze capaciteit gebruikt om aan een externe klant het product telefoonlijnen met een grote capaciteit te leveren. Het is belangrijk om er bij stil te staan dat de product- en klantgroepen zowel interne als externe klanten kunnen betreffen. De implicaties voor het ontwerp van het concernbrede managementinformatiesysteem zijn en vereisen een gedegen ontwerp van een intern verrekenprijsysteem. Voor een goed werkende *management performance* ('waarop word ik als businessunit manager afgerekend en kan ik doorbelaste tarieven van het netwerk eigenlijk wel beïnvloeden?'), en *economic performance* ('wat verdienen wij in termen van nettowinst in Nederland op grootverbruik gas?') is dit cruciaal.

Voorbeelden van bedrijfsprocessen of -activiteiten van netwerkbedrijven zijn customer care, billing, order/delivery en onderhoud van het netwerk. Deze bedrijfsprocessen kunnen in sommige gevallen overeenkomen met afdelingen, bijvoorbeeld wanneer het proces billing ook wordt uitgevoerd door een afdeling billing. Meestal worden bedrijfsprocessen echter door verschillende afdelingen uitgevoerd. Processen zijn belangrijk omdat het voor een organisatie essentieel is om periodiek hun financiële prestatie te meten. Waar financiële informatie per afdeling vooral belangrijk is voor management performance-doeleinden, is financiële informatie per (al dan niet bedrijfsbreed of regionaal) bedrijfsproces voor economic performance relevant, gericht op het efficiënt gebruik van middelen.

Het werken met klant- en productgroepen en met bedrijfsprocessen vereist echter een nieuwe inrichting van de administratie en een nieuwe manier van denken door de managers. Om deze informatiebehoefte te realiseren en te laten werken, betekent dat het volgende moet worden bepaald:

1. vaststellen missie en doelen;
2. analyse van de organisatie en afdelingen;
3. vaststellen van product- en klantgroepen;
4. vaststellen van bedrijfsprocessen;
5. 'mapping' van bedrijfsprocessen op de afdelingen, dat resulteert in het karakteriseren van verantwoordelijkheidscentra (*expense centers, cost centers* enzovoort);
6. definitie van de financiële managementinformatie per verantwoordelijkheidscentrum;
7. vaststellen van de onderlinge kostenallocatie en interne verrekening.

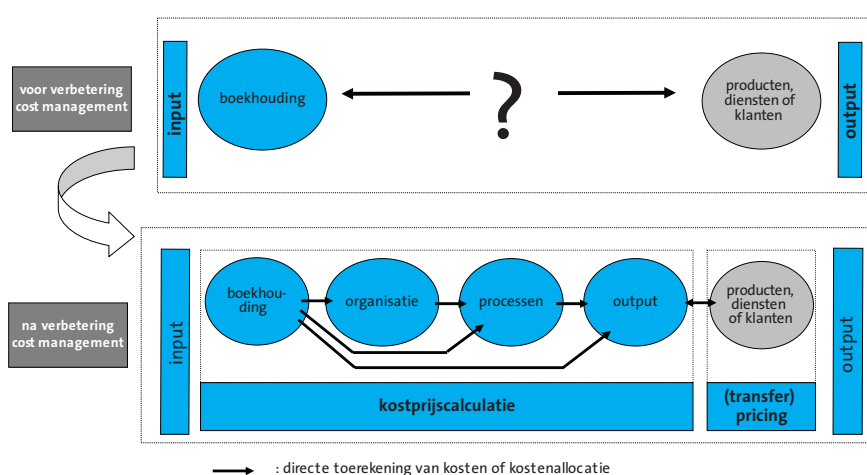
Uit de praktijk blijkt dat veel netwerkbedrijven anno 2010 de genoemde financiële informatie nog niet goed op orde hebben. Kosten worden over het algemeen nog afdelingsgericht toegerekend en niet of slechts mondjesmaat procesmatig bepaald. Ook de toerekening van kosten, en daarmee de bepaling van de winstgevendheid van product- en klantgroepen, gebeurt (als het al plaatsvindt) vaak niet op een integrale, maar op een ad-hocbasis, waardoor in veel gevallen niet alle kosten worden toegerekend. De winstgevendheid per product of klant en de bijbehorende pricing geeft hierdoor niet altijd een juiste weergave van de werkelijkheid.

Het belang van een goede kostprijs

Een belangrijk onderdeel om de genoemde managementinformatie te laten werken, is kostprijsberekening. Het centrale punt bij kostprijsberekeningen is dat het mogelijk is de input (kosten: facturen, personeelskosten, afschrijvingen) te matchen met output (opbrengsten). De relatie input-output is vaak moeilijk vast te stellen; Welke klanten maken nu precies gebruik van een switch of van een hoogspanningsleiding? Wat is de relatie tussen het werk van een afdeling of proces billing en de individuele producten? Een kostenallocatiemodel moet ervoor zorgen dat input en output op elkaar worden afgestemd, zodat opbrengsten en kosten per klant- of productgroep en per bedrijfsproces of businessunit periodiek kunnen worden vastgesteld.

Zo'n kostenallocatiemodel heeft verschillende doelen:

- *product costing, pricing en profitability*: om opbrengsten te beheersen en ook de winstgevendheid van producten (bijvoorbeeld huurlijnen) en klanten (bijvoorbeeld grootverbruikers van gas) inzichtelijk te maken;



Figuur 2

- *operational control*: kostenbeheersing van kosten per proces (bijvoorbeeld billing of het bedrijfsbrede onderhoudsproces);
- *cost control*: kostenbeheersing van kosten geregistreerd per kostenplaats of afdeling. Bijvoorbeeld voor een afdeling finance of marketing, of de onderhoudsafdeling van een district.

Een aantal benodigde bouwstenen van een kostprijsmodel is meestal wel aanwezig in de administratie van een netwerkbedrijf, namelijk:

- de bestaande afdelingsstructuur (ook wel kostenplaatsenstructuur);
- de inrichting van het grootboek (zoals het rekeningsschema).

De laatste is meestal van redelijk goede kwaliteit, omdat externe toezichthouders en accountants veel waarde hechten aan een inzichtelijk rekeningsschema. De afdelingsstructuur vormt over het algemeen een goed uitgangspunt, hierin zijn de verantwoordelijkheden van managers meestal redelijk goed aangegeven.

Kostenallocatie leidend tot een goed kostprijsmodel zorgt ervoor dat er een relatie kan worden gelegd tussen enerzijds de kosten in de bestaande administratie (kostensoorten in het grootboek, voornamelijk gebaseerd op financial accounting-eisen) en anderzijds de gewenste managementinformatie gericht op pricing, profitability en operational control.

Tot slot

Telecommunicatie-, kabel- en energiebedrijven zijn ruim tien jaar na privatisering aardig bij op het gebied van interne informatievoorziening. De eisen die aan een CFO in 2010 worden gesteld, zijn andere dan die in 1998. De concurrentie in combinatie met de eisen die toezichthouders stellen, vraagt dat de wijze waarop de financiële functie interne informatie verwerkt, steeds weer wordt verbeterd. <<