

## Management moet aan financiële knoppen in de supply chain kunnen draaien

Veel organisaties hebben weinig inzicht in kosten. Veel managers van banken, energiebedrijven, zorginstellingen en overheden weten dat ook in hun organisatie inzicht in kosten, laat staan in de supply chain, nog ver te zoeken is. Je weet dan als organisatie en als individuele manager niet aan welke knoppen je moet draaien om slim en efficiënt te werken. Dan wordt je nooit goedkoper dan je concurrent, of goedkoper dan de benchmark.

Veel bedrijfstakken nog maar aan het begin van duurzame kostenbeheersing. Duurzame kostenbeheersing gaat om meer dan de kaasschaaf of botte bijl. Het gaat juist om blijvende kostenreductie met behoud van kwaliteit en klanten, op langere termijn. Dat vereist inzicht in kosten in alle lagen van organisatie, niet alleen bij de top en financiële functionarissen. Met je jaarrekening alleen ga je het zeker niet redden. Nog meer of snellere informatie uit jaarverslagen of van de externe accountant gaat niet helpen deze slag te maken.

Probleem is dat organisaties en individuele managers vaak niet weten aan welke knoppen ze moeten draaien om slim en efficiënt te werken. Bedrijfseconomisch werken en denken kan niet met een enkele cursus of loslopende consultant worden bereikt. Het kost tijd, moeite en energie om financieel management door te voeren naar het *middle management* en de werkvloer. De oorzaak van de problemen is dat veel bedrijfstakken in de afgelopen decennia niet op kosten hebben hoeven letten. Interne managementinformatie bleef gebaseerd op de eisen van financial accounting. Dat wil zeggen: informatie die aan externe belanghebbenden, zoals aandeelhouders en belastingdienst, ter beschikking moet worden gesteld. Om die reden werd er nauwelijks gewerkt met budgettering, kostprijzen of afdelingsrapportages per maand. Wat betreft sturen op financieel-economische informatie werkten managers en medewerkers in een dichte mist. En dat is deels nog steeds het geval bij veel financiële instellingen en geprivatiseerde organisaties zoals energiebedrijven.

De oplossing? Die ligt in ieder geval niet alleen in het voor deze reden aanschaffen van ERP systemen, of in het blinde geloof in vlotte managementconcepten als *value based management*, *balanced scorecards*, *beyond budgeting* en andere concepten met een hoge halfwaardetijd. En evenmin in het tweemaal per carrière (zeg op 30-jarige en 45-jarige leeftijd) volgen van een cursus *financial management for non-financials*. Want dat is niet voldoende.

Het gaat erom dat directeuren en managers voortdurend dezelfde taal kunnen spreken als financieel managers. Het gehele management team zal aan de slag moeten, door gezamenlijk ervaring en kennis op te doen, bijvoorbeeld door een bedrijfsspecifieke spelsimulatie, of door het budgetteringsproces na te spelen. Een CFO zal daarnaast een pragmatisch ingestoken planning & control cyclus moeten ontwikkelen en onderhouden, die past bij de individuele targets en financiële verantwoordelijkheden van het management.

De rol van een CFO en management team is vervolgens om bij dit ontwikkelen vast te stellen welke informatieonderdelen per week of maand in een MT-vergadering de revue moeten passeren. Zoals het benoemen van de vijf belangrijkste *key performance indicators* (KPI's), of de wens om van de tien product- of klantgroepen periodiek de winstgevendheid te kunnen vaststellen.

Op zo'n wijze kunnen managers elkaar naar verloop van tijd uitdagen in een MT. En dan gaat de discussie niet meer over wat er ontbreekt aan informatie, maar wat je met de informatie kunt. Dat professionele niveau wordt echter in Nederlandse managementteams niet altijd gehaald.

Veel managers van banken, energiebedrijven, zorginstellingen en overheden weten dat in hun organisatie inzicht in kosten soms nog ver te zoeken is. Het probleem is niet de opleiding of ervaring van die managers. Het punt is dat bedrijfseconomische werken en denken niet met een enkele cursus of loslopende consultant ingevoerd is. De oplossing zit hem in het omarmen van bedrijfseconomisch gedachtegoed bij de top, en vervolgens het slim uitdenken van de informatie waar je op wilt sturen. Maar neem er wel de tijd voor. Dan heb je als management de financiële knoppen waar je aan kunt draaien.

**Koen Perik is voormalig Unilever-manager, partner van SIS Finance en auteur van De Kostprijs (2014). Hij adviseert organisaties over kostprijzen en inzicht in winstgevendheid van producten en diensten.**

© Koen Perik, januari 2015