

KOSTEN EN COMPLEXITEIT, FINANCE DANST OP EEN SLAPPE KOORD

DOOR LUC ROESEMS

Zowel de CFO's die deelnamen aan de elektronische 'Synthetron' discussie als de leden van CFO Square die in het stadion van Cercle Brugge de synthesepunten bekeken, vinden dat de financiële afdeling een voorbeeldfunctie heeft. Zij zien de kostenreductie van het financiële departement eerdere vanuit die hoek, niet als een doel op zich dat dringend moet aangepakt worden. Kortom, de meeste deelnemers denken dat het met die kosten wel losloopt, al vinden zij dat een CFO als belangrijke bewaker van en pleitbezorger voor bedrijfsbrede kostenreductie, permanent de kostprijs van het eigen departement moet optimaliseren.

Finance is niet alleen een kostenpost

De deelnemende financieel directeurs denken inderdaad dat de moderne financiële afdeling wel degelijk marge creëert en zelfs helpt om omzet te halen. Finance zorgt dat omzet bij 'moeilijke' klanten niet verloren gaat maar binnenkomt en vermijdt margebelastende inkomstenlekken zoals vermijdbare belastingen. Bovendien helpen steeds meer debiteurendiensten de collega's van verkoop met veilige technieken om rendabel zaken te doen met financieel minder draagkrachtige klanten.

Vandaar de waarschuwing om niet te lang zelf te willen 'doen', waardoor financiële medewerkers in tijdnood geraken en hun kennisbijdrage verdrinkt in operationaliteit. Precies als er te weinig tijd is voor de samenwerking met en de dienstverlening aan de collega's, frustrereert dat die laatste en bevestigt dit het stroeve imago van finance.

Toch voelen de meeste financiële directeurs zich niet 'negatief bekeken'. De betrokkenheid bij nieuwe initiatieven en de operationele betrokkenheid hebben veel ten goede veranderd. Aanwezigen getuigen dat collega's



In de hedendaagse bedrijfsomgeving moet de CFO de groeiende complexiteit beheersen zonder dat de kostenbeheersing daaronder lijdt. Van 'evenwichtsgevoel' gesproken!

er niet zouden aan denken om een nieuw project voor te stellen zonder eerst met de CFO te overleggen. Collega's begrijpen nu dat

'Wij zijn zelf nogal eens de reden van ons 'overhead' imago en de misvatting over ons werk.'

"Maar we dansen wel op een slappe koord," verwoordt één van de aanwezigen het probleem van kosten en toenemende complexiteit. "Enerzijds staan wij garant voor onder andere betere conformiteit met complexere regelgeving, risicomangement en businessmatige ondersteuning van de collega's. Anderzijds kijken collega's met argusogen naar ons kostenniveau als 'overheaddienst', ondanks het feit dat zij steeds vaker een beroep op ons doen."

"Wij zijn zelf nogal eens de reden van ons 'overhead' imago en de misvatting over ons werk," durft één van de deelnemers te zeggen. "Wij maken misschien te weinig kennis en tijd vrij om inkomstenlekken aan te pakken, collega's snel en degelijk vooradvies te geven bij commerciële initiatieven en te zorgen voor een klantenadministratie die aansluit bij de dynamiek van de verkoopploegen."

SYNTHETRON: EEN ELEKTRONISCH DISCUSSIEPLATFORM

Financial Media is al langer op zoek naar de ervaringgedreven discussie tussen CFO's. Dat gebeurt via ronde tafels, thematische bijeenkomsten, vertrouwelijke overlegplatforms zoals CFO Square en nu ook elektronisch, via de 'Synthetron'. Dat is een techniek waarbij zowel kleine als erg grote groepen deelnemers via internet over een thema debatteren maar in een eigen, voor derden onzichtbare virtuele vergaderruimte. Een Synthetron discussie gebruikt chat software, maar met extra functies. Zo doen deelnemers uitspraken en nemen ze stellingen in, waarbij de Synthetron zoekt naar overeenstemming, maar even goed aangeeft waar de deelnemers het helemaal niet met elkaar eens zijn.

De techniek biedt heel wat voordelen: deelnemers uit de hele wereld kunnen tegelijk hun zegje doen, en de Synthetron zorgt meteen voor samenvattingen van de essentie. Heel wat ondernemingen gebruiken de techniek om rond moeilijke thema's een brede discussie te genereren – denk aan de samenwerking na een fusie – en zo sluimerende knelpunten of verborgen opportuniteiten te leren kennen. De deelnemers zijn immers anoniem. Maar deze moderne 'chat-met-meerwaarde' heeft ook andere toepassingsgebieden, zoals het bevragen van meningen en standpunten over thema's. Financial Media organiseerde recent een één uur durende discussie over 'kostenreductie van de financiële afdeling' en daarbij bood Synthetron een gemakkelijk te gebruiken discussieplatform. De logica zorgde voor de synthese van gelijklopende en afwijkende meningen. Wie deelneemt moet immers regelmatig een statement beoordelen – akkoord ... niet akkoord - zodat uiteindelijk een beeld ontstaat rond de meningen waarover de betrokken CFO's het eens of net oneens zijn. Meer info op www.synthetron.be.

een financiële afdeling geld kost. Net zoals HR en andere 'service' diensten moet finance zich niet meer verantwoorden. De voorbeeldfunctie is eigenlijk een gevolg van het feit dat de CFO in opdracht van de CEO dikwijls de leiding neemt bij kosteninitiatieven. Het verklaart waarom een mondig, communicerende opstelling zo belangrijk geworden is.

'Bij topperformers kost 'finance' nu 1% van de omzet. Dat niveau daalt al een hele tijd niet meer.'

Kijk toch maar wat vaker rond

Het is dus zaak om zowel meer tijd vrij te maken voor kennisdiensten als minder kosten te maken. Enkele aanwezige CFO's hebben naar eigen zeggen veel geleerd uit benchmarking.

"Je moet als CFO gewoon durven om enkele ambitieuze KPI's te stellen. Daarbij zijn de prestaties van topbedrijven een goed richtdoel," zegt een van hen. Maar benchmarking zorgt duidelijk voor gemengde gevoelens: ja, we willen wel maar neen, er zijn te weinig bruikbare data. De voorstanders bevestigen dat wat zoekwerk nodig is, maar zij overtuigen met concrete bronnen dat er wel degelijk zinvolle richtinggevendende benchmarks zijn.

"Bij topperformers kost 'finance' nu 1% van de omzet. Dat niveau daalt al een hele tijd niet meer, "weet een ervaren benchmarkgebruiker. "Zelf ben ik daar nog lang niet, maar wel al stevig onder de 2%. Mij stoort geenszins dat ik dus nog een weg te gaan heb."

Deze CFO ging ooit door een benchmark van de Hacket Group.

"Dat is confronterend. Je schaamt je eerst want je haalt dat nooit. De eerste reactie is om redenen te zoeken waarom die benchmark en de prestaties van de 'best of class' voor jou niet gelden. Maar dat is fout. Kijk gewoon wat zij doen en waarom ze beter zijn. Dan zie jij dat zij bijvoorbeeld uitgesproken 'slank' rekeningstelsel aanhouden met weinig rekeningen, dat zij flink snoeien in het aantal leveranciers, dat de DSO echt goed zit...."

Volgens wie het probeert en toepast, is vooruitgang die door banchmarking wordt gedreven een zaak van zorgvuldig bekijken, focus op hoofdfuncties en vooralvolhouden.

Het is inderdaad een managementprincipe dat je beter zelf je prestaties screent en stelselmatig verbetert, dan dat een derde bij gebrek aan zichtbare actie jou komt zeggen wat moet gebeuren! Bovendien waarschuwen heel wat aanwezigen voor 'foute' benchmarkfocus.

"Detailstatistieken over de kost van één factuur, interesseren mij niet, wel de 'best practices' in het organiseren van kernprocessen zoals de afsluiting, of het aantal mensen dat bezig is met administratie versus support aan interne klanten. Dan weet ik dat als 70% van de werktijd naar administratieve processen gaat, ik slecht bezig ben. Het relatieve aandeel van controlling en assistentie ligt bij topbedrijven immers aanzienlijk hoger."

Net vanwege de kwalitatieve verantwoordelijkheid die Finance draagt, zijn de deelnemers het eens dat een CFO zich niet blind mag staren op kostenreductie. Zo vond de meerderheid in de elektronische discussie dat de druk om kosten te besparen regelmatig te groot wordt en zo de kwaliteit van de finance functie bedreigt. De CFO Square leden in Brugge vinden echter dat de CFO die druk moet weerstaan. Hij/zij moet zorgen dat de kern-knowhow in huis is en blijft. Kern-knowhow, want ook knowhow moet qua kosten en baten matig verantwoord ingezet worden en vraagt dus schaalgrootte. Het is zinloos om eigen specialisten te vormen en te houden voor domeinen die weinig relevant zijn en voorkomen. Die kennis koop je beter in.

Eigen inzicht? Kan beter maar is toch ok.

En zijn de CFO's tevreden over het eigen kostenniveau. Hebben zij cijfermatig zicht op hun kostenstructuur? Het antwoord is genuanceerd.

"Eigenlijk is dat inzicht te beperkt, maar ik maak me niet echt zorgen want het is 'work in proces'. Waar ik mij wel zorgen in maak is de rapportage. Ik denk dat die ons echt te veel geld én tijd kost", vindt de CFO van een middelgroot bedrijf. Slechts een minderheid is tevreden tot heel tevreden over de eigen kostenstructuur. De meerderheid zou graag meer cijfers hebben die vergelijkbaar zijn met collega-derden. Dus weer de benchmarks, die volgens enkele aanwezigen voor klanten beschikbaar zijn bij én gebruikt worden door belangrijke bureaus. Ook nationale benchmarks. Enkele aanwezigen pleiten voor meer gegevensuitwisseling tussen ondernemingen, vooral in een omgeving van vertrouwelijkheid zoals CFO Square er een is.

Een eenvoudige, veel te weinig gebruikte kwalitatieve benchmark lijkt de automatiseringsgraad. Het kost weinig moeite om te leren welke functies collega's hebben geautomatiseerd en met welk resultaat. Je leert op die

manier wat haalbaar is en je kunt zelfs de fouten vermijden die de collega's hebben ondergaan. De aanwezigen noemen voorbeelden bij de vleet: het koppelen van de loongegevens van het sociaal secretariaat aan het boekhoudpakket, de kostendeclaraties automatiseren met een eenvoudig pakket, automatisch intercompany facturen genereren, self-service diensten invoeren waarmee gebruikers zelf informatie vinden en verrichtingen kunnen doen, externe gegevensbestanden gebruiken voor eenvoudige BTW en andere klantgegevens....

Voor wie toch geconfronteerd wordt met collega's die finance als overhead blijven zien, heeft één van de aanwezigen nog een afsluitende goede raad:

"Ga eens 'public', of nodig bij een wat ambitieuzer project een harde financier als gast spreker uit. Dan beseft in één klap iedereen het belang van een professioneel finance departement." ■

DE HEFBOMEN

Om goedkoper te opereren maar toch performant te zijn in de financiële functies, zien de zowat dertig CFO's die aan de beide gesprekken deelnamen drie hefbomen:

- het doorgedreven gebruik van automatisering. Dat is vooral een krachtig ERP, maar niet alleen. Zo verbeteren zeer eenvoudige maatregelen in de administratieve flow zoals het vermijden van dubbele input, in belangrijke mate de performantie.
- het reduceren van het aantal rapporten en tegelijk de overblijvende rapportage zinvoller te maken, dus op minder pagina's meer betekenisvolle informatie.
- Minder transactioneel werk. Dat gebeurt terug door automatisering maar ook via uitbesteding.

LEERPUNTEN UIT EERDERE PROJECTEN VAN KOSTENBESPARING?

- Verwacht niet te veel van uitbesteding,
- Focus niet enkel op cijfers en doe zeker niet mee aan 'rechtlijnig' dus 'blind' besparen.
- Zorg voor regelmatig, zelfs veelvuldig communiceren,
- Ga voor maximale automatisering,
- Zorg voor goed opgeleide, polyvalente medewerkers,
- Zet enkele duidelijke doelen en gebruik KPI's als meetpunt van de voortgang