

Vier besparingstips  
Uw telecomfactuur  
kan tot 45% lager

Prijscompetitiviteit  
Focus van Barco ligt  
vooral op productniveau

Europese bedrijven  
Houden nog vast aan  
traditionele methoden

**MEDIA  
PLANET**

No. 1 / sept. '11

# COST MANAGEMENT



## WAT IS UW VOLGENDE ZET?

In deze editie worden  
**oplossingen** aangereikt ter  
ondersteuning van strategische  
en operationele beslissingen.



**Expense Reduction  
Analysts**

[www.expensereduction.com](http://www.expensereduction.com)

Verlaag uw operationele kosten met de experts van Expense Reduction Analysts. Zet onze ervaring op meer dan 15.000 succesvolle besparingsprojecten ook in voor uw onderneming.

Expense Reduction Analysts

Contacteer ons via [www.expensereduction.com](http://www.expensereduction.com)  
of stuur een e-mail naar [erabel@expensereduction.com](mailto:erabel@expensereduction.com)

## UITDAGING

**Hoe kunnen bedrijven hun winst verhogen?**

De winstmarge opdrijven? Misschien niet zo'n goed idee omwille van de laatste crisistijden. De inkomsten verhogen? Ook niet evident. "Dan maar de uitgaven verminderen en toch waarde creëren", zegt Jos Marinus, voorzitter van het VIB.

# "Uitgaven verminderen en toch waarde creëren"

**V**roeger waren we enorm verwend: double digit groei en double digit marges, ieder jaar een beetje meer, ieder jaar een paar punten bij... Er leek geen eind aan te komen: de omzetcijfers groeiden, de verkoopprijzen konden redelijk stijgen en de kosten werden in de hand gehouden.

**Stilte voor de storm**

**1** Toen kwam 2008... We hebben de storm verbazingwekkend goed doorstaan, het is geen Tsunami geworden. De crisis heeft ons echter met z'n allen wel voorzichtiger gemaakt. We geven onze euro's niet zo snel meer uit als vroeger.

**En wat doe je dan als bedrijf?**

**2** Het is hard werken om toch dat omzetcijfer te behouden, het is nog harder werken om toch nog een redelijke marge te realiseren. En laat het nu net die marge en winst zijn waar de aandeelhouders zo gevoelig voor zijn. Ieder kwartaal opnieuw moeten deze KPI's er zijn en voldoen aan de verwachtingen. De minste aanwijzing voor het niet behalen van de cijfers wordt direct vertaald in de beurskoers. Bedrijven riskeren hierdoor vooral op korte

termijn te denken en door de bomen het bos niet meer te zien.

**Besparen, besparen, besparen...**

**3** De bedrijven waren het al gewoon om op de kosten te letten, het was van moeten. Er werd reeds duchtig gesnoeid in kosten, inkopers schuimen de wereld af op zoek naar betere, maar vooral goedkopere producten. De hakbijl hantelen is echter een techniek die zich op lange termijn wrekt. Kan het iets vernuftiger? Kosten verminderen en toch waarde creëren?

**Zet alle middelen verstandig in**

**4** Dat kan inderdaad door bijvoorbeeld middelen optimaler te heralloceren. Zo herinner ik me dat in een distributiemagazijn de personeelsbezetting werd berekend op de hoogste piek in verkoop: 'klanten moeten immers altijd kunnen worden beleverd ook als ze eens veel bestellen'. Het gevolg: in alle andere periodes was er sprake van een overbezetting. Een oplossing daarvoor was het creëren van een multidisciplinaire groep. Hierdoor kon het overvullige personeel in de fabriek worden ingezet of kreeg het andere taken toebedeeld. Niemand werd ontslagen en toch

"Je zou verbaasd staan over wat leveranciers kunnen aandragen om producten te verbeteren en goedkoper te maken"



**Jos Marinus**  
Voorzitter van VIB,  
Vereniging voor Inkoop & Logistiek België

daalden de operationele kosten in het magazijn drastisch.

**Werk samen met je leveranciers**

**5** Samenwerking is een andere hefboom om kosten te optimaliseren. Je zou verbaasd staan over wat leveranciers kunnen aandragen om producten te verbeteren en bovendien goedkoper te maken. Hoe dikwijls betrekken wij onze leveranciers bij verbeterings- of verandingsprojecten? Dit 'more with less' principe passen wij eveneens reeds geruime tijd toe bij VIB, de vereniging voor inkoop en logistiek. Als niet gesubsidieerde vereniging zijn we wel verplicht om zuinig om te springen met de centen, die door onze leden ter beschikking worden gesteld. Een organisatie ontdaan van alle vet oogt niet alleen slank, ze houdt tevens scherp en opent de geesten voor innovatief en creatief gedrag.

**Nieuwe inzichten**

**6** In dit katern zullen u vanuit verschillende hoeken inzichten en ideeën aangereikt worden over hoe kosten in een onderneming kunnen worden verminderd. Ideeën die u zullen helpen om betere beslissingen te nemen op tactisch en strategisch niveau. Ik wens jullie alvast veel leesplezier!



## IN DE KIJKER



**Benjamin Dawes**  
Operational  
Excellence expert  
bij Capgemini

PAGINA 04

"De nieuwe cultuur is er één van steeds sneller, eenvoudiger, beter en goedkoper te willen werken"

**Consultancy vraagt visie p. 04**  
De consultancy sector staat net zoals alle sectoren voor nieuwe uitdagingen.

**Groeiende diversiteit p. 05**  
Bespaar op je loonkost door de productie te verplaatsen naar lageloonlanden.

**Time Driven ABC p. 07**  
Deze transactiegebaseerde kostencalculatie is de nieuwste trend binnen bedrijven.

## MEDIA PLANET

We make our readers succeed!

COST MANAGEMENT,  
1STE EDITIE, SEPTEMBER 2011

**Managing Director:** Christophe Demir  
**Editorial Manager:** Evi Vanparys

**Project Manager:** Koen De Schouwer  
**Tel:** +32 (0)2 421 18 37  
**E-mail:**  
koen.de.schouwer@mediaplanet.com

**Business Developer:** Christophe Demir  
**Phone:** +32 (0)2 421 18 20

**Layout:** Lii Treimann  
**Redactie:** Koen Lauwereyns,  
Bert Verbeke, Carmen Van Oers,  
Barbara Vandenbussche

**Print & distributie:** Roularta

**Mediaplanet contact informatie:**  
**Tel:** +32 (0)2 421 18 20  
**Fax:** +32 (0)2 421 18 31  
**E-mail:** info.be@mediaplanet.com

Mediaplanet ontwikkelt hoogwaardige bijlagen die zich richten op een specifiek thema en de daarbij behorende doelgroep. Zo brengen wij lezer en adverteerder dicht bij elkaar. Deze bijlage wordt gepubliceerd door Mediaplanet en valt niet onder de verantwoordelijkheid van de redactie.

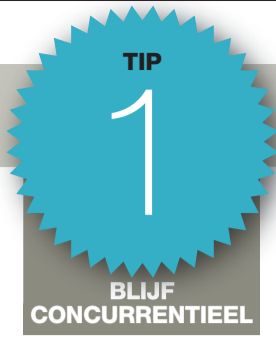


## BETERE SERVICE IS NIET DUURDER!

Lees onze expert opinie en registreer u voor het seminarie 'Realiseer een betere service met minder kosten' op [www.mobius.eu/costmanagement](http://www.mobius.eu/costmanagement)



INSPIRATIE



# “Focus op producten en klantensegmentatie”

**Vraag:** In hoeverre geeft costmanagement inzicht in de winstgevendheid van producten?  
**Antwoord:** Het is de belangrijkste manier om continu te werken aan prijscompetitiviteit van producten.

“De focus van ons costmanagement ligt vooral op productniveau, materialen vormen de belangrijkste kosten. Met ons product- en dienstenaanbod kunnen wij zowel de high-end als de mid-range noden in de markt afdekken”, opent Filip Pintelon, COO bij Barco.

“Tot enkele jaren geleden mikten wij bijna uitsluitend op high-end producten. Met mid range producten is ons gamma fors uitgebreid. De benadering van beide markten is behoorlijk verschillend. Mid range producten in de healthcare worden via compleet andere kanalen - bijvoorbeeld on-line verkoop - verkocht dan high-end producten, waarbij we samen met een kanaalpartner zelf eindklanten bezoeken. Niettemin kan de eindklant in beide gevallen een hospitaal zijn.”

**Kostenvoordelen genereren**  
 “Het komt er op aan om synergie op groepsniveau te exploiteren om kostenvoordelen te genereren ten opzichte van de concurrentie. Wij maken hierbij gebruik van productievestigingen en sourcingteams in de verschillende delen van de wereld en trachten de administratieve pro-



**DURE MATERIALEN.** Het zwaartepunt van het costmanagement van Barco ligt vooral op productniveau, aangezien hun materialen de belangrijkste kosten vormen. FOTO: PRIVÉ

cessen zoveel mogelijk gezamenlijk te organiseren en te automatiseren. Onze Chinese vestiging komt tussen voor de meeste producten die we in China verkopen, hoewel de meeste van die producten ontwikkeld worden in België of Duitsland. Daarnaast trachten wij extra kosten te vermijden die finaal toch verrekend zullen

**BESPARINGSPOTENTIEEL**

- **Inzake operationele kosten:** via een benchmarking kan een vergelijking worden gemaakt met relevante concurrenten.
- **Strategische plannen en profit plannen** focussen per activiteit naar een ‘target Profit & Loss’
- **Inzake productkosten:** vanuit de markt wordt een prijs- en kostenstructuur bepaald, die als harde target wordt gehanteerd tijdens het ontwikkelproces.

worden in de kost en de prijs van een product. Het betreft hierbij onder meer het tegengaan van wildgroei in het productengamma door het voeren van een lean beleid.”

**Klantensegmentatie**

“Wij vermijden eveneens om een standaard delivery platform op te zetten om service te leveren aan klanten die ons eigenlijk niet trouw zijn. Sommige klanten komen opportunistisch shoppen en vragen een meer dan normale flexibiliteit inzake leveringen. Dit alles heeft een negatieve invloed op de flexibiliteit in de supply chain, leidt tot hoge kosten van de voorraad, extra voorraadafschrijvingen en transportkosten.”

**Verskillende klantverwachtingen**

“Projectoren voor cinema’s vormen een belangrijke productgroep

maar wij benaderen de markt vanuit een klantensegmentatie. Een Amerikaanse cinemaketen heeft verschillende verwachtingen van een projector dan een Chinese cinemaklant. Wij stemmen ons productengamma hier volledig op af, maar ook het niveau van de service die we leveren naar elk van dit soort klanten: het gaat daarbij onder meer om de installatie, delivery, beschikbaarheid van spare parts, financiering en garantiedekking. Een Amerikaanse klant beschikt vaak over grote zalen, wenst veel licht uit de projector en hecht een groot belang aan 3D en een hoge resolutie, eist gebruiksvriendelijke projectoren met weinig onderhoud en wil spare parts dicht gepositioneerd zien bij de zalen. Een Chinese klant beschikt doorgaans over kleinere zalen en een goedkopere projector. De service is er weinig georganiseerd maar een snelle interventie wordt gevraagd in geval van problemen.”

**Mate van winstgevendheid**

“De ontwikkeling van ieder nieuw product is telkens weer een oefening omtrent de winstgevendheid. Het is van belang om de juiste keuzes te maken onder meer op het vlak van prijspunten, features/functies, servicemodel, keuze van leveranciers, volume inschatting en opties/varianten.”

BERT VERBEKE

redactie.be@mediaplanet.com

EXPERTISE

“Keuze staat in functie van strategie”

**“De keuze voor een dienstverleningsconcept en voor de aangeboden pakketten ‘brons-zilver-goud’, zal altijd volledig in functie staan van de strategie van een onderneming”, verduidelijkt Hendrik Vanmaele, CEO van Mobius.**

“De inhoud van de pakketten en de criteria die gebruikt worden om klanten en markten te segmenteren, zijn volledig verschillend voor een bedrijf dat ‘productleiderschap’ nastreeft, dan wel voor een bedrijf dat ‘kostleiderschap’ nastreeft. De strategiekeuze moet dus op voorhand gemaakt worden en vooral ook geëxpliciteerd worden.”

**Begrijp wat je klant wil**

“Bij het bepalen van het dienstverleningsconcept en de exacte inhoud van de aangeboden pakketten is het zeer belangrijk te begrijpen wat de klant echt wil en wat echt waarde heeft voor de klant. Vaak gebeurt het vaststellen van de klantenbehoeften enkel aan de hand van interne kennis en expertise of op basis van heel eenvoudige vragenlijsten. Een meer grondige aanpak is vereist omdat klantenverwachtingen een heel complex gegeven zijn. De verwachting op zich wordt beïnvloed door formele communicatie van het bedrijf, door wat anderen zeggen over het bedrijf en door vroegere ervaringen met andere gelijkaardige bedrijven.”

www.bmcons.com

## Increasing Your Business Performance

Innovators and Experts in:

Strategy Management ■ Cost Management ■ Profitability Analytics ■ Management Accounting & Control



**POTENTIEEL OP DE WERKVLOER**  
Werknemers konden met oplossingen naar hun management stappen in plaats van met problemen. Zo werden enkele pilootprojecten geselecteerd om succesverhalen te genereren.  
FOTO: PRIVÉ

## K-lean houdt Kellogg's fit

■ **Vraag:** Hoe kan een bedrijf kosten drukken zonder kwaliteit te verliezen?

■ **Antwoord:** Door het systematisch elimineren van alle activiteiten die geen toegevoegde waarde creëren voor de klant en een bedrijfscultuur te creëren waarin er steeds wordt gestreefd naar een efficiëntere werkwijze. LEAN is hiervoor een geschikte methodologie.

Kellogg's nam in 2009 Capgemini Consulting in de hand om zich te transformeren tot een LEAN organisatie waarbij er niet harder maar slimmer wordt gewerkt. Operational Excellence expert Benjamin Dawes licht toe.

"Kellogg's kwam naar ons met de vraag om te besparen, de productiecapaciteit te verhogen en continue verbetering in te bedden in haar cultuur. We hebben het project in twee grote fases verdeeld: 'Install the basics' en 'Get excellent'. In de eerste fase lichtten we Kellogg's door op processen, organisatie en cultuur en leidden we

de mensen op in LEAN. De processen werden dan samen met de betrokkenen geanalyseerd op verspilling en in werkgroepen bespraken we mogelijke oplossingen. Zo konden de werknemers met oplossingen naar hun management stappen in plaats van met problemen. Enkele pilootprojecten werden geselecteerd om succesverhalen te genereren. Vervolgens werd de werkwijze naar gans de organisatie uitgebreid hetgeen resulteerde in een 150-tal initiatieven."

### Best practices delen

"Tijdens de tweede fase hebben we mechanismes geïnstalleerd om continue verbetering als een gewoonte aan te nemen. We merkten dat er veel over negatieve ervaringen werd gecommuniceerd (uitval, overproductie, etc.), maar successen werden nauwelijks gedeeld tussen en binnen afdelingen. Open communicatie verhoogt de efficiëntie enorm, creëert energie en kost niets."

### Visueel duidelijke communicatie

"De dagelijkse communicatie werd ondersteund door visualisatie. Een bundel vol cijfermateriaal bevat veel data, maar het effect ervan op de werkvloer is doorgaans klein. Als je daarentegen een bord op de productievloer hangt met een weekoverzicht

met lopende projecten, incidenten, takenlijsten en nieuwe ideeën maakt dat visueel duidelijk wat er gaande is en stuurt dit de teams aan. Zo kan het management eveneens in een oogopslag de stand van zaken waarnemen."

### Bottom up werken

"De belangrijkste succesfactor was ongetwijfeld de ondersteuning van het topmanagement. Indien dit ontbreekt is de slaagkans nihil. Een organisatie LEAN maken begint top down, maar de eigenheid van de benadering zit in het bottom up werken aan op-

### 5 MAATREGELEN OM MEERWAARDE TE CREËREN

- **Analyseer** welke processen waarde hebben voor de eindconsument of klant. Alles waar hij voor wil betalen, is waarde.
- **Onderzoek** hoe je die waarde creëert. Welke stappen voegen waarde toe, welke niet?
- **Neem stappen** die geen waarde toevoegen weg. Reorganiseer de flow zo dat je alleen nog waarde overhoudt.
- **Is er geen vraag**, doe dan niets. Laat je waardeketting alleen werken als je klant iets nodig heeft.
- **Blijf alles** in vraag stellen.

lossingen. LEAN baseert zich immers op empowerment en loopt door alle niveaus van de organisatie. Er zit veel potentieel bij de mensen op de werkvloer, maar je moet het gaan halen."

### Blijven verbeteren

"De nieuwe cultuur is er één van steeds sneller, eenvoudiger, beter en goedkoper te willen werken. Het LEAN programma houdt dan ook niet op wanneer de consultant buitenstapt. Het moet ingebed worden in de bedrijfscultuur. Verandering gebeurt niet vanzelf, maar vereist een brede aanpak waarin veranderingsbeheer expliciet aan bod komt. Een organisatie kan weliswaar haar werknemers op LEAN training sturen, maar een cultuur transformeren vraagt specifieke vaardigheden en een doordacht programma. Het op maat gemaakt programma hebben we K-LEAN gedoopt, gemaakt voor en door Kellogg's medewerkers."

"De resultaten zijn duidelijk. Na 40 weken was de productiecapaciteit met 30% gestegen zonder extra kapitaalinvestering en lag de doorvoersnelheid 18% hoger. Eens de resultaten zich tonen is het een kwestie van een controle te behouden en deze in te bouwen in het dagelijks beheer."

CARMEN VAN OERS

redactie.be@mediaplanet.com

### EXPERTISE

"Consultancy vraagt visie"

**De consultancy sector, staat net zoals alle sectoren, voor nieuwe uitdagingen. Eric Bohner, General Manager van Capgemini Consulting, legt uit hoe hij de rol van de consultant heeft zien veranderen.**

"Bedrijven hebben nood aan transformation consultants. Geen enkel bedrijf is onaantastbaar. Ook gevestigde waarden moeten innovatietechnologie gebruiken om zich te wapenen tegen nieuwkomers."

### Markpositionering

"Om budget vrij te maken voor innovatie, transformeert een bedrijf zijn kostenbasis door 'operational excellence'. De CEO zoekt continu naar een evenwicht tussen de wensen van de klant, kosten en bijhorende controlemechanismen. Tussen de drie aspecten bestaat een spanningsveld. Hoe de elementen zich verhouden is afhankelijk van de marktpositionering van het bedrijf. Ook de marktomstandigheden hebben een invloed. Zo hebben banken de laatste tijd vooral geïnvesteerd in klantenrelaties, het herbestendigen van vertrouwen en het innoveren van het aanbod. Nu verschuift dit stilaan naar de regelgeving. Het evenwicht is voortdurend in beweging. Niet alleen fluctueert de markt, ook aandeelhouders verwachten steeds vaker een herpositionering op de markt. De langetermijnvisie blijft belangrijk, maar het plan en het bedrijf dienen flexibel te zijn."

### Lange termijn

"De toegevoegde waarde van de consultant zit in het begeleiden van deze voortdurende transformatie. Het gaat om een langetermijnrelatie waarbij het plan continu wordt afgestemd op de identiteit van het bedrijf. Alles draait om collaboratief werken. Het gaat om de combinatie van expertise met de cultural fit. De visie van de consultant moet overeenstemmen met die van het bedrijf wil je een optimaal resultaat bereiken. Pas als die gevonden is, speelt het platform dat het consultancy bedrijf biedt een rol."



**Benjamin Dawes**  
Operational  
Excellence expert  
bij Capgemini



**Vereniging voor  
Inkoop en  
Bedrijfslogistiek**

**PROGRESSIO**

www.progressio.be

NIEUWS

# Belang van TCO dringt door bij fleetmanagers



**Vraag:** Op welke manier kunnen fleetmanagers hun Total Cost of Ownership (TCO) optimaal beheersen?

**Antwoord:** Door een permanente analyse van de reële kosten van een wagenpark kunnen forse besparingen worden gerealiseerd.

De mobiliteit van een bedrijf duurzaam beheren is geen sinecure. Kostenbesparing is erg belangrijk op dit moment. De juiste methode bij het beheren van een wagenpark is gebruik te maken van een Total Cost of Ownership model (TCO). Onder TCO wordt verstaan het totaal van alle directe en indirecte kosten die verbonden zijn aan het bezit en het gebruik van een voertuig.

**Vaste en variabele kosten**

Bij het beheer van een wagenpark wordt men geconfronteerd met een hele resem kosten die ofwel niet, ofwel verspreid in de boekhouding terug te vinden zijn. Het betreft vaste en variabele kosten die te maken hebben met de aanschaf, de techniek, het gebruik, de invloed op het milieu en de fiscaliteit. De vaste kosten hebben rechtstreeks te maken met de kenmerken van het voertuig. Het gaat onder meer om de aankoopssom of de maandelijkse huur, de interestkosten, de afschrijvingen, de verzekeringspremies en de fiscaliteit. Variabele kosten betreffen de onderhouds- en herstellingskosten van het voertuig, het



**LAGERE MILIEULASTEN.** Los van de bijdrage tot een schonere planeet zorgt een milieubewust wagenparkbeleid voor een fikse besparing op de TCO. FOTO: DDB

verbruik, kosten voor vervangwagens, banden, winterbanden, meergereden kilometers en herstellingskosten bij het einde van een leasingcontract, ... De variabele kosten hebben dikwijls te maken met de manier van rijden met het voertuig.

**DE FISCALITEIT VAN DE BEDRIJFSWAGEN IN 2011**

- **Fiscale aftrekbaarheid** tussen 50% en 120%
- **Interessen** en mobilifoon 100% aftrekbaar
- **Brandstof** 75% aftrekbaar
- **CO2 bijdrage op basis** CO2 uitstoot van het voertuig, gekoppeld aan de nationale gezondheidsindex
- **Voordeel van** Alle Aard op basis CO2 uitstoot

**Reële en geschatte kosten**

Ondernemingen gaan doorgaans uit van geschatte kosten of ECU. In de praktijk blijkt echter dat de 'reële' kosten of RCU soms tot 20 procent hoger liggen. Om een optimaal kostenbeheer te realiseren is het daarom van groot belang om deze ECU te vergelijken met de RCU. Hiervoor maken ondernemingen meer en meer gebruik van softwarepakketten, die de (fleet)manager assisteren in zijn dagelijkse activiteiten. Het gaat om een tool die een draagvlak creëert voor operationeel en strategisch management, zonder dat alle ins en outs moeten gekend zijn. Op basis van maandelijks elektronisch aangeleverde data van de verschillende toeleveranciers - zoals leasingbedrijven, brandstof - kan de (fleet)manager een kostenanalyse

doen. Voertuigen, ook de stilstaande, en bestuurders die een negatieve invloed hebben op het kostenbudget, kunnen snel worden geïdentificeerd. Op basis daarvan kunnen de nodige acties worden ondernomen.

**Milieubewust leidt tot minder kosten**

Door de fiscale sensibiliseringscampagnes van de overheid wijzigt de samenstelling van de wagenparken drastisch. Een bewust gerund wagenpark met een lagere milieulast biedt voordelen die geen enkele ernstige fleetmanager onberoerd laat. Los van de bijdrage tot een schonere planeet zorgt een milieubewust beleid voor een fikse besparing op de TCO. Bij grote wagenparken is de trend momenteel dat er zo weinig mogelijk voertuigen meer dan 145 gr CO2 uitstoot behalen.

**Car policy**

Om dit alles onder controle te houden is het opstellen van een car policy noodzakelijk. Dit betreft een intern reglement voor aankoop en gebruik van bedrijfsvoertuigen. Een goede car policy is het belangrijkste element in het beheer van een wagenpark. Het is zinvol om in een car policy duidelijke afspraken te maken met de bestuurders, zodat zij exact weten welke rechten en plichten zij hebben en welke kosten er eventueel aan hen kunnen worden doorgerekend.

BERT VERBEKE

redactie.be@mediaplanet.com

INTERNATIONAAL

## Groeiende diversiteit in lageloonlanden

**Besparen op loonkost is een voor de hand liggende reden om de productie te verleggen naar landen als India, China of Vietnam.**

Er zijn nog redenen om naar laageloonlanden te trekken, zoals de aanwezigheid van natuurlijke grondstoffen. Bovendien zijn het locaties met een groeiende afzetmarkt. De aanwezigheid van een productiesite belooft daarnaast een goede startpositie op de interne markt.

**Capaciteit om te groeien**

Daarnaast kampen verschillende Westerse landen met een grotendeels verzadigde productiecapaciteit. Landen als China, Vietnam en Cambodja hebben een overschot aan capaciteit en tonen een groeiende diversiteit.

■ **India:** dienstensector (IT services, Callcenters), productie met de nadruk op chemie en constructie.

■ **China:** westerse gebieden, verbetering van productie- en goederenkwiteit, en de nieuwe markten automotive en defensie.

■ **Cambodja:** neemt meer en meer de textielmarkt voor haar rekening

■ **Vietnam:** textielmarkt, productie van plasticzakken en een belangrijk exportland is van rijst.

Momenteel investeert China volop in Vietnam. Het zijn economisch zeer actieve gebieden met een bijzondere groei-kracht en het is belangrijk om de voordelen tegenover de risico's af te wegen.

GUY GOETHALS

redactie.be@mediaplanet.com

The Fleet Manager's Assistant

Bestuur uw vloot met XPofleet

DE REM OP UW FLEETKOSTEN

Fleet Exposure software voor efficiënt en pro-actief Fleet Management!

Maak kennis via uw gratis download op [www.XPofleet.com](http://www.XPofleet.com)

Tel. 03 - 230 18 12  
E-mail [sales@xpofleet.com](mailto:sales@xpofleet.com)

## NIEUWS

# “NU KUNNEN WE INDIRECTE KOSTEN VEEL JUISTER VOORSPELLEN”

■ **Vraag:** Hoe kan de financiële dienstensector een beter zicht krijgen op de kosten gemaakt door Shared Service Centers?

■ **Antwoord:** De chargeback-methodiek kan hierbij soelaas bieden.

De financiële dienstensector is in grote mate afhankelijk van IT-ondersteuning. Deze kost wordt niet altijd in vraag gesteld, maar om competitief te blijven zijn bedrijven verplicht om kritisch te kijken naar de manier waarop wordt omgesprongen met IT-capaciteiten. Door het outsourcen van IT-activiteiten naar Shared Service Centers is het zicht op de kosten vaak nog onduidelijker geworden. Deze ondersteunende diensten gaan doorgaans gepaard met exuberante indirecte kosten die vaak moeilijk voorspelbaar zijn. “Met onze chargeback-methodiek brengen wij hierbij een oplossing”, vertelt Thierry Bruyneel, partner bij B&M Consulting. Problemen kunnen zich op verschillende niveaus stellen: business-units verlangen IT-capaciteit die zelden voor 100% wordt benut en op die manier is er sprake van overcapaciteit. Daarnaast worden business-units kosten aangerekend van gebruikte capaciteit en niet van de gevraagde capaciteit.

## Efficiënter beheer

Het chargeback-model zorgt voor een volledige kostentransparantie waarbij flexibel kan bijgestuurd worden. Het model impliceert eveneens verantwoordelijkheid en efficiëntie. Alle afdelingen zijn volledig verantwoordelijk voor hun uitgaven en reservaties en hebben alle touwtjes in eigen

“ Het chargeback-model zorgt voor een volledige kostentransparantie waarbij flexibel kan worden bijgestuurd

handen om hun performantie te kunnen controleren, en dit op een voorspelbare manier. Via een chargeback-methodiek weet onder andere de IT-afdeling perfect op voorhand hoeveel capaciteit moet voorzien worden op basis van gemaakte reservaties en wat hiervoor zal betaald worden door de business units. Aan de andere kant kunnen business units op voorhand inschatten hoeveel de IT-afdeling hen zal gaan aanrekenen in een gegeven periode. Wanneer de geplaatste reservatie toch niet volstaat, dan kan de business unit capaciteit bijkopen

die gereserveerd wordt in het kader van strategische keuzes. Dit zorgt voor een effectief en efficiënt beheer van indirecte kosten bij de interne klant, waarbij de interne dienstverlener verantwoordelijk is voor de prijszetting, het efficiënter inzetten van resources en het gebruik van de chargeback-informatie voor de optimalisatie van product/service-winstgevendheid.

## Perfekte voorspelbaarheid

Dankzij de chargeback-configuratie weten gebruikers wat zij moeten betalen voor de diensten die zij vragen aan de Shared-Services-afdelingen, en op welke manier hun interne factuur zal veranderen op basis van wat ze vragen. Met deze aanpak wordt de voorspelbaarheid vergroot: gebruikers willen immers op voorhand weten wat ze gaan moeten betalen voor de diensten die ze vragen. Ook de controleerbaarheid neemt toe: gebruikers moeten in staat zijn om hun kosten voor bepaalde diensten zelf te kunnen beïnvloeden als gevolg van hun beslissingen om hun capaciteitsverwachtingen op te trekken of af te bouwen.

BERT VERBEKE

redactie.be@mediaplanet.com



**Dragon Sourcing**

Delivering sustainable sourcing value from emerging markets



EUROPEAN Offices:

Brussels, London, Paris, Munich, & Istanbul

ASIAN Offices:

Shanghai, Hong Kong, Ho Chi Minh City, Herzlia, & Mumbai

NORTH & SOUTH AMERICAN Offices:

Phoenix, USA Sao Paulo, Brazil

On-demand turnkey solutions for your procurement organization

### Market Intelligence

Delivering insight into categories and markets to enable effective procurement decisions

- Market Analysis and industry best practices
- Supplier Financial, Supply Chain, and Ethics Analysis
- Product & Commodity Should Cost Model, Tracking & Forecasts

### Global Sourcing

Delivering sustainable savings and value from low-cost country sourcing.

- Realise value by sourcing direct
- Manage quality, delivery, and social responsibility risks
- Rapidly discover and secure value

### Procurement Outsourcing

Outsource your IPO to benefit from immediate value, global capability and scale

- Reduce overheads & operational risk
- Increase productivity and global reach
- Rapidly scale global sourcing capability

To get in touch with our team of experts, contact us at [contact.europe@dragonsourcing.com](mailto:contact.europe@dragonsourcing.com)



**VERANTWOORD EN STRATEGISCH**  
 “Bedrijven kiezen voor een doordacht en duidelijk intern transfer pricing of ‘charge back’ systeem die managers maximaal aanzet tot het opnemen van kostenverantwoordelijkheid en tot gewenst strategisch gedrag”, vertellen Werner Bruggeman en Thierry Bruyneel, partners van B&M Consulting.  
 FOTO: PRIVE

## Beheer, transparantie, en verantwoordelijkheid

**“Organisaties moeten voortdurend aandacht hebben voor het beheersen van hun kosten. Cost management mag evenwel niet leiden tot verlaging van de kwaliteit van de geleverde producten en diensten, de innovatiekracht en de klanttevredenheid.”**

### EXPERTISE

“Het maturiteitsniveau van cost management hangt af van de mate waarin organisaties hun kostentransparantie, -verantwoordelijkheid en -beheer organiseren”, openen Werner Bruggeman en Thierry Bruyneel, partners bij B & M Consulting.

“Managers hebben behoefte aan gedetailleerde informatie over hun cost-to-serve en de drijvers daarvan om kostenverlagende verbeterinitiatieven te kunnen ontdekken. Veel bedrijven beschikken nog steeds over onnauwkeurige informatie over de kostprijzen van producten en diensten. Soms is kosteninformatie enkel beschikbaar op het niveau van de kostensoorten en de afdelingen. De berekening van kosten op het niveau van producten, klanten en distributiekanaalen wordt dus vaak ervaren als onnauwkeurig en onbetrouwbaar.”

### Verantwoordelijkheid

“Responsabiliseren voor kosten zonder daarbij de principes van transparantie en consistentie te respecteren, draagt weinig bij tot de performantie van een bedrijf. Integendeel zelfs, veel tijd en energie wordt gestopt in de zoektocht naar exactere methodes om de kosten juist toe te wijzen aan de verschillende verantwoordelijkheden.”

“Managers ervaren interne kostenallocaties veelal als niet fair, niet transparant en niet consistent. Veel bedrijven verlaten daarom de onbetrouwbare interne kostenallocatiesystemen en vervangen deze door een goed doordacht en duidelijk intern transfer pricing of ‘charge back’ systeem die managers maximaal aanzet tot het opnemen van verantwoordelijkheid en tot gewenst strategisch gedrag. Activity Based Costing wordt minder gebruikt om kosten te verdelen tussen de afdelingen maar wel om kosten te beheersen binnen de afdelingen.”

### Kostenbeheer

“Cost management systemen leveren managers relevante informatie om kosten beter te kunnen beheersen en deze in een juiste verhouding te brengen met de verkoopprijs en de geleverde klantenwaarde. Informatie op zichzelf is echter niet voldoende. Er moeten ook expliciete kostenbeheersingsprocessen op gang gebracht worden. Managers zien kosten- en winstgevendheidsanalyses dikwijls als een bedreiging in plaats van een ondersteuning. Het gebruik van kosteninformatie vraagt coachend leiderschap, duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en betrokkenheid van managers en medewerkers in interactieve team-meetings.”

“Enkel in de industriële sector vinden we bedrijven die de fase van kostenbeheer hebben bereikt. In de dienstensector bekomt men doorgaans een lager maturiteitsniveau. Ontmantelen van over-complexe oplossingen en kostprijsystemen die gebouwd zijn om de verkeerde doelstellingen te bereiken, is momenteel een belangrijke uitdaging.”

### ACTUEEL

## Nieuwe trend: Time Driven ABC

**In de jaren '90 werd voor cost management binnen afdelingen een beroep gedaan op Activity Based Costing (ABC), een techniek die de kosten verzamelde per activiteit en kosten toerekende op basis van kostendrijvers.**

Bedrijven met veel producten en klanten, en met complexe en snel veranderende logistieke processen ondervonden echter dat deze methode te complex was, moeilijk ondernemingsbreed kon uitgerold worden en moeilijk te onderhouden was.

### Tijdvergelijkingen

Om dit euvel uit de weg te ruimen wordt vandaag de dag vooral gebruik gemaakt van Time Driven ABC, een transactiegebaseerde kostenrekening die toelaat op continue basis een accuraat inzicht te verkrijgen in klant- en zelfs orderwinstgevendheid. Hierbij wordt rekening gehouden met alle klant- en ordergebonden serviceattributen. Deze kostprijsmethode maakt gebruik van tijdvergelijkingen die de productie- en servicetijd uitdrukt in functie van verschillende drijvers. Managers kunnen op die manier onder meer zien welke bijkomende services in welk departement hoeveel meer tijd en kosten veroorzaken.

BERT VERBEKE

redactie.be@mediaplanet.com

**STAPLES**

that was easy.

Eenvoudig en efficiënt inkopen.  
 Wij verminderen gemakkelijk de totale kosten van uw kantoorbenodigdheden!

In de praktijk wordt het grootste deel van uw uitgaven beïnvloed door de organisatie van het inkoopproces. Gemiddeld vertegenwoordigt de prijs van een kantoorartikel slechts 40% van de globale kosten. De overige 60% wordt bepaald door andere elementen: de verificatie van de voorraad, de budgettering, de interne goedkeuring, de bestelling, de levering, de betaling, enz.

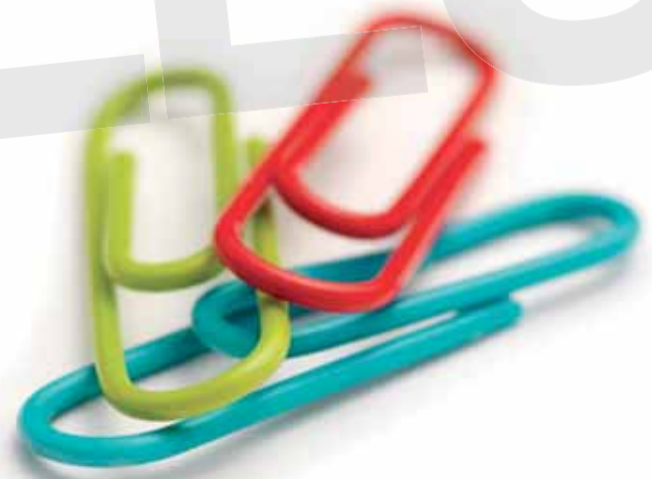
Staples is een leverancier van wereldformaat. Dankzij onze schaalgroottes bieden wij u een compleet en kwaliteitsvol assortiment aan de beste prijzen, en maken wij het mogelijk al uw aankopen bij één leverancier samen te brengen, en zo uw totale kosten te verlagen.

**Contacteer Staples en ontdek hoe u deze kosten gemakkelijk kunt verlagen!**

@ thomas.devyllder@staples.be

02/661 95 31

www.staplesadvantage.be



## INSPIRATIE

# “Een degelijk kostenreductiebeleid kan heel wat winst opleveren”



■ **Vraag:** Welke voordelen biedt een kostenbeheersing-programma?

■ **Antwoord:** Het stelt een bedrijf in staat haar kosten en behoeften nauwkeurig te bestuderen, de overbodige uitgaven te reduceren en bijgevolg haar financiële positie te verbeteren.

## IN DE PRAKTIJK

“Decathlon Benelux is een zeer jong bedrijf dat enkel jaren van groei heeft gekend. Besparingen op de niet-strategische werkingskosten lijken daarom niet meteen noodzakelijk. Maar vanuit het besef dat een dergelijk beleid behoorlijk wat winst kan opleveren, is er een uitgebreid kostenbeheersingprogramma opgezet waarbij verschillende budgetten onder de loep worden genomen”, aldus Pieter Van Dyck, financieel directeur.

## Doorlichting van de budgetten

De hoofdactiviteit van Decathlon is het verkopen van sportartikelen, daarom zijn domeinen zoals marketing en dienstverlening aan de klant uitermate strategisch voor het bedrijf. Maar door een gebrek aan tijd en middelen om intern in te zetten, en omwille van onvoldoende kennis van de sectoren van de verschillende kosten-categorieën, heeft het bedrijf besloten beroep te doen op Expense Reduction Analysts. “Deze bood ons een totaal-aanpak: een diagnose, aanbevelingen, de implementatie en de opvolging van de geïmplementeerde oplossingen. Daarnaast liet hun expertise ons ook toe om meerdere kostencategorieën tegelijk aan te pakken.”

“In het begin van de samenwerking was de opdracht vrij vaag. Pas na een nauwgezette studie van de facturen en de balans van het boekjaar 2008-2009 kreeg het plan van aanpak vorm. Door de studie kwamen verschillende uitgavencategorieën naar voren die het best baat zouden hebben bij een verdere benadering.” De volgende budgetten zijn vervolgens haarfijn doorgelicht: transport, transactiekosten voor elektronische betalingen, telecommunicatie, afvalbeheer, schoonmaak en beveiliging van de winkels, marketing en kantoorbenodigdheden.

## Impact op verschillende domeinen

De beslissing om deze budgetten nauwkeurig te bestuderen, heeft een aanzienlijke impact gehad op een aantal domeinen binnen de



**GRONDIGE DOORLICHTING**  
Bij Decathlon werd een uitgebreid kostenbeheersing-programma opgezet waarbij verschillende budgetten onder de loep worden genomen.  
FOTO: PRIVÉ

werking van Decathlon. “We zijn er bijvoorbeeld in geslaagd het marketingbudget te reduceren door de marketingafdeling op een totaal andere manier te organiseren. Voor elke categorie (folders, POS-materiaal, affiches, advertenties, e-mail campagnes,...) werd een verantwoordelijke aangeduid, die rechtstreeks in contact staat met de betrokken leveranciers.”

Maar de voornaamste verandering ligt in de stopzetting van de samenwerking met een aantal reclamebureaus. “Deze kregen vroeger alle marketingoperaties van Decathlon toevertrouwd, maar sommigen hebben daarvan aanzienlijk geprofiteerd om systematisch marges te nemen. Daarnaast waren we door deze uitbesteding slecht op de hoogte van de inhoud en het aanbod van de geleverde prestaties.” Door de selectie van gespecialiseerde leveranciers, werd er bijvoorbeeld tot 25 procent bespaard op de diverse mediacampagnes. Bovendien zijn de weerhouden partners nu echte adviseurs: de aankoop van diensten en drukwerk wordt voortaan door Decathlon zelf verzorgd.

In een heel ander domein, heeft het kostenbeheersingprogramma ook het schoonmaakbudget beïnvloed. “Door het aantal leveranciers te verminderen, zijn de aan hen toevertrouwde volumes toegenomen en kon dit als een hefboom werken om kortingen te verkrijgen. Ook de operationele resultaten zijn bevredigend.”

## De interne houding wijzigen

Na meer dan een jaar nauw samen-gewerkt te hebben, is het binnenkort tijd om op eigen benen te staan. “De meeste projecten zullen tegen eind 2011 afgelopen zijn. Het is dan onze taak om de interne teams ver-

der vertrouwd te maken met de veranderingen. Hun houding ten aanzien van de aanwending van de budgetten moet veranderen, willen we de vorderingen die reeds gemaakt zijn, behouden. Waar nodig, zullen we daarbij een beroep blijven doen op externe expertise.” Zo vergt het belang en de complexiteit van de marketinguitgaven een regelmatige analyse. Door haar nauwe verbondenheid met de ontwikkelingen van de nieuwe media situeert zij zich immers in een voortdurend veranderende markt.

KOEN LAUWEREYNS

redactie.be@mediaplanet.com

## PROFIEL VAN HET BEDRIJF

- **Decathlon werd** opgericht in Frankrijk in 1976.
- **Het vervaardigt en** verdeelt sportartikelen onder eigen merken en internationale merken.
- **Het is het historisch** merk van de groep OXYLANE.
- **De groep heeft** wereldwijd

46.000 mensen in dienst en boekte een omzet van 5.440 miljoen euro in 2010.

■ **In de Benelux heeft** Decathlon ongeveer 1500 werknemers, 13 winkels en een logistiek centrum. Er zijn concrete uitbreidingsplannen voor in de loop van 2011.

INTERNATIONAAL

## Europese bedrijven houden vast aan traditionele methoden

**Experts pleiten ervoor kostencontrole in te bouwen in het dagelijks management van het bedrijf. Uit een recent onderzoek van de Duitse EBS Business School, uitgevoerd in samenwerking met Expense Reduction Analysts, blijkt echter dat 65% van de 301 deelnemende Europese bedrijven kostenbeheersing slechts reactief inzetten.**

Dit toont aan dat cost management door hen nog niet geïntegreerd werd in het dagelijks bedrijfsbeleid, en dat er slechts gereageerd werd eens zich problemen stelden. De redenen hiervoor zijn divers: zowel gebrek aan tijd als gebrek aan expertise spelen hierbij een grote rol.

## Interne of externe adviseurs

De belangrijkste reden om een besparingsprogramma te starten, bleek het niet inlossen van de winstverwachting (51%), terwijl 29% zei dat het bedrijf slechtere resultaten voorlegde dan de concurrentie. Ook dit toont aan dat het gaat om reactief handelen. Eens het bedrijf de keuze had gemaakt om een programma op te zetten, bleek 70% van de bedrijven eerder te vertrouwen op interne bronnen. 28% van de bedrijven deden een beroep op externe adviseurs om de kostenposten te identificeren.

## Soorten besparingen

Bedrijven blijken vooral te vertrouwen in de traditionele besparingsmethoden zoals cost controlling (63%) en onderhandelingen (60%). Benaderingen zoals actieve prijsvergelijking (43.5%) en benchmarking (42.5%) zijn eveneens relatief bekend, maar een doorgedreven programma zoals een ‘overhead value analysis’ die de reguliere controlemethodes aanvult, werd slechts door 12% van de bedrijven gebruikt. Europese bedrijven lijken dus vooral te bouwen op de bekende, reactieve besparingsmethodes. Er is dus nog ruimte voor innovatie op dit gebied.

## Het volledig verslag lezen?

Mail naar: [erabel@expensereduction.com](mailto:erabel@expensereduction.com)

CARMEN VAN OERS

redactie.be@mediaplanet.com



# INZICHT

Het aantal organisaties waar aankopen gedecentraliseerd en ongecoördineerd gebeuren, is vandaag de dag al redelijk zeldzaam, maar dat betekent niet dat er geen ruimte meer is voor verbetering. Marc Van Obberghen, partner bij Progressio, legt uit **hoe je het aankoopdepartement, en bij uitbreiding ook de interne klanten en leveranciers, naar een hogere maturiteit kunt brengen.**

## Hoe professionaliseer je een aankoopafdeling?

**H**et aankoopmodel waarbij mensen in de hele organisatie zelf zaken aankopen die ze nodig hebben, zonder ondersteuning van een aankoopdepartement, is vandaag nog maar zelden te vinden. Veel vaker, bij zo'n zeven of acht op tien bedrijven, zie je dat de aankopen gebundeld zijn in één dienst, die weliswaar soms slechts bij een deel van de aankopen betrokken worden. Afhankelijk van de aankoopcultuur in de organisatie worden de aankopers er soms pas bijgeroepen op het moment waarop er onderhandeld moet worden met de leveranciers. Daardoor bestaat het risico dat de aandacht herschift naar prijsonderhandelingen. De aankopers worden op die manier in een reactieve modus gedwongen en hebben een zeer lage 'span of control'. Het is pas bij een verdere maturisatie dat de aankopers een projectleidersrol op zich nemen, en vroeg betrokken worden bij het aankoopproces.

### De fasen van een aankoop

We onderscheiden verschillende fasen bij tactische aankopen: een bedrijf heeft een product of dienst no-

dig, bekijkt zijn behoeften en legt de specificaties vast. Daarna doet men een marktonderzoek om nieuwe leveranciers te zoeken en bekijkt men de interne leveranciersdatabase. Op basis daarvan zullen informatie en mogelijks offertes worden opgevraagd. De binnenkomende data wordt geëvalueerd om zo naar overleg en contractafsluiting te gaan. Wanneer de aankopers pas invloed krijgen bij het uiteindelijke beslissingsproces, zijn ze eigenlijk te laat. Het is pas in hun rol als projectleider dat ze van in het begin de aankoop op zich kunnen nemen, door bijvoorbeeld de behoeften en specificaties in vraag te stellen en rekening te houden met de geldelijke impact van de koopsituatie, de risico's en de potentiële business impact. Zo kunnen ze proactief tewerk gaan en behouden ze een hoge controle op de uitgaven en de risico's. Dit zien we op dit moment echter nog maar bij zo'n 15% van de bedrijven.

### Profiel van aankopers

Nog kleiner is het aantal organisaties dat nog verder gaat, en een nauwe samenwerking opzet tussen de aankoopdienst, de interne en externe klanten én de leveranciers. Sales en marketing kunnen dan, bij voor-

### ZO GEZEGD

"Naast een goede product- of dienstkennis heb je als aankoper ook vaardigheden als leiderschap, actief luisteren, enthousiasmeren en innovatief denken nodig"



Marc Van Obberghen  
Partner bij Progressio

keur samen met aankoop, naar een externe klant stappen om de ontwikkeling van hun nieuwe producten op hen af te stemmen. Het gaat dan al niet meer om pure aan- en verkoop, maar om het beheren van Supply en Value Chains. Dat vereist een heel ander type mensen dan het klassieke aankoopprofiel.

### Interne klant en leverancier

Wie van een gewone aankooprol naar die van projectleider wil gaan, zal eerst op zoek gaan naar medewerkers met een bepaalde expertise in een bepaalde categorie. Maar stel dat je aankopers hebt die een geweldige kennis hebben over bijvoorbeeld ICT, dan nog is een goed resultaat niet gegarandeerd. De interne klant en leverancier ontwikkelen zich immers niet noodzakelijk mee. Naast een goede product- of dienstkennis heb je dus ook meer generische vaardigheden nodig, zoals leiderschap, actief luisteren, enthousiasmeren en innovatief denken, zodat de hele organisatie in het aankoopproces betrokken wordt en de leveranciers gelijktijdig ontwikkeld worden. Dit alles moet het aankoopdepartement toelaten zo efficiënt en effectief mogelijk tewerk te gaan.

4

### BEHEERS UW TELECOMFACTUUR

**Een doordachte telecomstrategie kan maar liefst 45% extra besparing opleveren. Enkele tips:**

- 1 Traditioneel bespaart men door de provider aan het eind van een contract een nieuw voorstel te vragen, wat tot 10% voordeel kan opleveren.
- 2 Om echt te besparen, moet je uitgaan van wat je vandaag al hebt en een inventaris maken van de behoeften van de organisatie op technisch en financieel vlak. Op basis daarvan kan je met meerdere partijen diepgaand onderhandelen, wat 20% besparing kan opleveren.
- 3 Een nog meer verregaande stap is actief contract management, goed voor ongeveer 15% extra besparing. Dit houdt een permanente monitoring, controle en bijsturing in, waarover ook correct gerapporteerd moet worden. Vele contracten bevatten vandaag de dag service level agreements (SLA's) en benchmarkclausules, die in de praktijk zelden worden nagegaan.
- 4 Wil je zoveel mogelijk besparen op telecom, dan moet je de gebruikers hier ook bij betrekken. Door richtregels op te stellen en door hen te informeren. Een duidelijk maandelijks overzicht van de kosten maakt hen meer bewust van hun verbruik en kan op korte termijn een extra besparing van 10% opleveren.



## Optimaliseer je kostenbeheer

Een goed kostenbeheer is essentieel voor het overleven van uw organisatie op lange termijn. KPMG kan u helpen inzicht te verwerven in uw kosten en de winstgevendheid van uw klanten, producten en diensten, alsmede bij de optimalisatie van uw cost management. Ontdek onze innovatieve aanpak en advies over:

- de verhoging van het kostenbewustzijn en -inzicht
- de invoering van Lean processen en technologie
- de opzet van shared service centers
- uw organisatie transformeren
- uw in- en uitbestedingsstrategie in evenwicht brengen

costmanagement@kpmg.be





**EFFICIËNTIE**  
Een bedrijf komt zelden vooruit door het blind schrappen in het budget.  
FOTO: PRIVÉ

# “Besparen is meer dan budget schrappen”

**Vraag:** Hoe kan een bedrijf zijn kostenmanagement op lange termijn uitbouwen?

**Antwoord:** Nu de meeste organisaties de ‘makkelijke’ besparingen gehaald hebben, ligt de nadruk op operationele en strategische efficiëntie. Xavier Gabriëls en Bart Walterus wijzen op de kansen en valkuilen.

“De indirecte kosten nemen de laatste jaren aanzienlijk toe. Vandaar dat het noodzakelijk is om ook deze kosten onder de loep te nemen. Deze zijn te vaak onvoldoende bekend. Het gevolg is dat bedrijven vaak een verkeerd beeld hebben van welke producten winst opleveren en welke geld kosten”, zegt Prof. Dr. Xavier Gabriëls, director & competence leader Finance Strategy Reporting & Costing bij KPMG Advisory. “Ook klanten hebben hun invloed. Als twee klanten evenveel volume afnemen, maar één van hen betaalt later of belt elke week drie keer naar de klachtendienst, dan kost die klant veel meer. Een analyse per klant is echt aangewezen.”

## Positieve connotatie

“Besparing heeft ook een negatieve connotatie, maar dat hoeft niet zo te zijn. Vaak komt het er op neer de dingen gewoon efficiënter aan te pakken. Een bedrijf komt zelden vooruit door



**Bart Walterus**  
Partner KPMG Advisory

het blind schrappen in het budget.”

“Een plotse nood aan kostenbesparing vloeit dikwijls voort uit een gebrek aan continu kostenmanagement”, vult Bart Walterus, partner van KPMG Advisory aan. Als deze situatie zich voordoet is de meest aangewezen eerste stap een snelle maar diepgaande analyse van waar het misgaat.”

## Verskillende ingrepen

“Een techniek die vaak wordt gehanteerd in organisaties met meerdere vestigingen is interne benchmarking. Bij externe benchmarking is men beperkt tot publiek gekende data of van de wil tot medewerking van de doelgroep. Als blijkt dat er een probleem is met het kostenniveau zijn verschillende ingrepen mogelijk, variërend in intensiteit en risiconiveau:

**1 Een screening op onmiddellijke besparingen.** Het gaat dikwijls om kosten voor marketing



**Prof. dr. Xavier Gabriëls**  
Director KPMG Advisory

en publiciteit, interim personeel, personeelsfeestjes, enz. Zonder verder onderzoek los je er enkel tijdelijk iets mee op omdat je op de oppervlakte blijft. Op lange termijn is het dikwijls nefast.

**2** Een tweede kostengreep is **proces re-engineering** waarbij elk proces wordt beoordeeld of het doelmatig, efficiënt en lean georganiseerd is. Dit is meestal geen quick win, vergt wat extra kosten en gaat soms gepaard met een sociale reorganisatie en externe begeleiding.

**3** Een volgende vraag is of bepaalde processen over **voldoende schaalgrootte** beschikken om optimaal georganiseerd te zijn. Het gaat om een eventuele centralisatie van processen. In een betere reorganisatie grijpt men centralisatie aan om ‘Shared service centers’ op te zetten, maar dit is niet zonder risico. Een big bang aanpak waarbij onmiddellijk een grensoverschrijdend shared ser-

vice center in een lage(r) loonland wordt opgezet samen met een compleet nieuwe organisatie op een nieuw ICT platform zonder een pilootproject heeft een grote kans om te mislukken.

**4** Een soms logisch vervolg is het **uitbestedingsdebat**. ‘Outsourcing’ is gebruikelijk voor bepaalde taken en processen omdat de eigen organisatie niet voldoende schaal en competentie kan opbouwen om ze zelf uit te voeren. Ook hier geldt dat als men zijn intern proces niet op orde heeft de kans groot is dat het beheer van dit proces bij uitbesteding ook problematisch wordt.

**5** Nog meer fundamentele kostenbesparingsmaatregelen betreffen de invoering van nieuwe **‘target operating modellen’** of de **‘carve out’** van bepaalde bedrijfstakken. Dikwijls zijn zulke pistes ook beïnvloed door de creatie van een hogere aandeelhouderswaarde waarbij men ervan uitgaat dat de afzonderlijke delen meer waard zijn dan het geheel.”

“De optimale wijze van kostenmanagement bestaat erin om continu alert te zijn en elke innovatie in welke bedrijfstak of -proces dan ook snel op te volgen”, concludeert Walterus. “Zo verkleint de nood aan grootschalige, pijnlijke hervormingen.”

CARMEN VAN OERS

redactie.be@mediaplanet.com

ACADEMISCH

## Een brug tussen theorie en praktijk

**Theorieën op vlak van kostprijsberekening zijn niet nieuw. Academici werken al jaren aan verschillende modellen, maar zien deze zelden correct toegepast in de praktijk. Prof. Dr. Xavier Gabriëls van de Antwerp Management School kent het beste van de twee werelden en pleit voor meer kruisbestuiving.**

“De theorie rond activity based costing werd gepubliceerd in 1988, maar wordt weinig toegepast. De complexiteit speelt ongetwijfeld een rol. Een kostenmodel bouwen kost ook tijd. Eens het model op punt staat is de externe situatie zo veranderd dat het model achterhaald is. Een model moet dynamisch gebouwd worden en dient eenvoudig aanpasbaar te zijn. Dat is moeilijk: een beperkt en eenvoudig model opbouwen dat toch 80% van de realiteit beschrijft.”

## Interorganisatorische accounting

“Een andere academische trend is interorganisatorische accounting. Een organisatie wordt vaak geconfronteerd met een kostenveroorzaker die bepaald wordt door een andere onderneming in de waardeketen of één waarbij de besparingen zich binnen een andere organisatie voordoen. Digitaal distribueren bijvoorbeeld is voordelig voor de filmproducent, maar vraagt een grote investering van de filmzaal. Je moet de benefits van besparingen en extra investeringen multidisciplinair in kaart brengen.”

## Opleidingen en seminars

“Een andere belangrijke factor voor de moeizame relatie is de beperkte kennis van de ontwikkelde principes. Hier zit het belang van specifieke opleidingen en seminars. Er is nood aan tweerichtingscommunicatie. Bedrijven beschikken over zoveel informatie die van enorme waarde kan zijn voor de academici terwijl ondernemingen baat hebben bij academische verduidelijking die gelinkt wordt aan de praktijk. Dat kan zeker nog gestimuleerd worden. Ook de overheid heeft daar een rol in te spelen. Beide partijen zouden welvaren bij kruisbestuiving.”

CARMEN VAN OERS

redactie.be@mediaplanet.com

# INSPIRATIE

## “Bij B2C afnemers veel retourzendingen”



**Vraag:** Wat is de meerwaarde van een doorgedreven kostenanalyse?

**Antwoord:** Zo krijgt een bedrijf vat op de indirecte kosten. En in een sector waar de concurrentie hevig woedt, wint het bedrijf dat er het best in slaagt zijn kosten onder controle te houden, zonder aan kwaliteit in te boeten.

DPD is als internationaal groeiend transportbedrijf voortdurend onderhevig aan verandering. Weten welke factoren winst opleveren en wat de kostenposten zijn, is uitermate belangrijk. Door het uitvoeren van een doorgedreven kostenanalyse wenst het bedrijf vat te krijgen op de indirecte kosten. In een sector waar de concurrentie hevig woedt, wint het bedrijf dat er het best in slaagt zijn kosten onder controle te houden zonder aan kwaliteit in te boeten en dat beseft DPD maar al te goed.

### Activity based costing

“Via activity based costing werden



**INTERNATIONAAL TRANSPORTBEDRIJF**  
Klantengroepen met kenmerkende indirecte kosten worden geïdentificeerd. Bij B2C afnemers waren er bijvoorbeeld veel retourzendingen.  
FOTO: PRIVÉ

de kosten per klant en per product in kaart gebracht”, zegt Vicky Stoop van KPMG Advisory. “Wat is er allemaal nodig om die klant te bedienen of om dat product te produceren? Welke activiteiten komen daar bij kijken? Dat gaat om de personeelsleden, maar ook om de bedrijfswagen die je gebruikt om naar de klant te rijden. Opmerkelijk was dat er weinig verschillen wa-

ren tussen de indirecte kosten van de verschillende types van producten. Uiteraard zijn er meer directe kosten bij een expresproduct, je zal misschien een extra bestelwagen moeten inzetten. Maar op ondersteunde vlakken zoals IT en dispatching bleken deze producten niet duurder dan normale zendingen. Het effect zat dus op klantniveau en niet in het bedrijf.”

### Klantengroepen identificeren

“Er werden klantengroepen geïdentificeerd met kenmerkende indirecte kosten. Bij B2C afnemers waren er veel retourzendingen. Ook klanten die pieken veroorzaken zijn kostelijk, want je komt aan met een vrachtwagen terwijl je misschien aan een bestelwagen genoeg had. Dat zijn kostenmarges die je als transportbedrijf niet hebt.”

### Creëer meer awareness

“Het gebeurt dat er iets misloopt in departement X, maar dat het gevolg zich toont in departement Y. Dat zie je niet zonder structurele kostenanalyse. Door de awareness binnen het bedrijf te verhogen, kunnen werknemers beter gestuurd worden en kan het bedrijf haar positie binnen de sector versterken.”

CARMEN VAN OERS

redactie.be@mediaplanet.com



### TIPS VOOR COST MANAGEMENT

→ Een correct inzicht in de kostprijs van producten en diensten is noodzakelijk. Indirecte kosten mogen hier niet vergeten worden. De focus verleggen van het bedrijf naar de klant kan een nieuw licht werpen op de zaak.

→ Een grondige analyse opent de deur voor verbetering en scenario-analyses. Besparen draait om strategische keuzen, efficiënter werken en procesoptimalisatie.

→ Snoeien in de kosten zonder structurele basis heeft grote gevolgen! 10% kostenbesparing doorheen het hele bedrijf, betekent doorgaans ook 10% minder middelen voor groei-afdelingen, veiligheid of afdelingen die al lean georganiseerd waren.

→ Besparen vraagt een attitudeverandering. Durf jezelf voortdurend in vraag stellen.

Need visibility and clarity on your telecom invoices?

Let Tam Tam dig out every detail

Contact us before 31/10/11 for a free assessment based on our truly independent advice



# Remarkable times demand remarkable people. Like you.

IN TIMES OF CHANGE, IT'S TIME FOR THE INSPIRED AND THE INDIVIDUAL. THE TALENTED AND THE VISIONARY TO STAND UP. THIS IS YOUR TIME AND OURS.

Capgemini Consulting is an integral part of one of the world's leading providers of consulting, technology, outsourcing and local professional services. As such, we work with some of the world's most admired organisations across a wide range of business sectors.

This has created even more opportunities for innovative and entrepreneurial consultants like you. Opportunities for accelerated career development in a uniquely collaborative and supportive environment.

So come and talk to Capgemini Consulting now about the wide range of roles we currently have to offer.

Unleash your talent: visit <http://www.joincapgeminiconsulting.be>

 **Capgemini Consulting**

*Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group*