

Cost leadership: naar de ultieme verschijningsvorm van kostencontrole

Als ondernemer kun je het je niet meer veroorloven geen grip op de kosten te hebben. De veranderende vorm van concurrentie door globalisering, de tucht van de markt (activistische aandeelhouders en private equity) en de macht van de afnemer veroorzaakt dat inzicht in de kosten alleen onvoldoende soelaas biedt. De cost leadership-strategie kan een organisatie erbij helpen duurzaam de kostenstructuur op orde te brengen, zodat het mogelijk is in control te blijven in deze turbulente omgeving. Hoe kun je van kosteninzicht, via cost management, naar cost leadership komen?

ED MEGENS EN WOUTER VAN BEEK

Niet in controle zijn met betrekking tot de kosten is geen optie. In de huidige omgeving kan geen enkele organisatie het zich permitteren om geen grip op de kosten te hebben en niet alles op alles te zetten om het gewenste kostenniveau te halen én houden. Om grip op de kosten te hebben volstaat kosteninzicht alleen niet. Het moet een samenspel zijn tussen management en organisatie, processen, mensen en cultuur en it. Rekening houdend met de specifieke omstandigheden van een organisatie kan de staat van cost leader bereikt worden door de juiste afstemming tussen deze aspecten. Het cost leadership framework helpt bij het vinden en behouden van deze strategie. Cost management verschaft hierbij op basis van operationele stromen de cruciale transparantie in de

kostenstructuur om tot de cost leadership positie te komen en daar te blijven.

Wat is cost leadership?

Als definitie voor cost leadership hanteren we 'Cost Leadership is an integrated and multidisciplinary way to achieve in a durable manner the lowest cost possible maintaining at the same time the company's vision level of quality and customer relation'.

Cost leadership is een integrale en multidisciplinaire methode om structureel de laagst mogelijke kosten te realiseren ten opzichte van de strategie van de organisatie. Dit betekent echter niet per definitie dat je in absolute zin de laagste kos-



ten moet hebben, maar de optimale kosten ten opzichte van de gekozen strategie. Dit kan alleen duurzaam bereikt worden door de juiste afstemming tussen alle disciplines binnen de organisatie en afstemming met de partners in de keten.

Inzicht in relatieve kosten

Als er gesproken wordt over de kostenstructuur bedoelen we relatieve kosten, niet absolute kosten. Het hoeft niet erg te zijn als de factor arbeid in Nederland in absolute zin een aantal maal hoger is dan in India, als de kosten per eenheid product of dienst op de stoep van de afnemer maar concurrerend is. Als de hogere uurprijs van arbeid wordt gecompenseerd door optimaal ingeregelde processen zal de productiviteit (per euro bedrijfsmiddelen) in Nederland misschien

zelfs wel hoger liggen dan in India. Inzicht in de dynamiek van de kosten kan alleen verkregen worden door absolute kosten te relateren aan de processen binnen de organisatie. Kosten zeggen pas iets als ze worden gerelateerd aan resources, processen, producten en klanten. Een afdelingsbudget van één miljoen euro zegt op zich niets. Een uurtarief van een bepaald type medewerker geeft echter wel het inzicht dat nodig is. De totale kostprijs van een vierkante meter productieruimte helpt om te bepalen of de ruimte efficiënt beheerd wordt. De kosten van een machine per beschikbare eenheid capaciteit helpen de processen te optimaliseren. Om een beoordeling te maken van de werkplekkosten kan je de kostprijs van een werkplek afzetten tegen de benchmark.

'Cost leaders zijn tevredener over de mate waarin zij hun doelen hebben bereikt'

Activity based costing (ABC) geeft dit inzicht in de dynamiek van de kostenstructuur, het relateert de kosten die gemaakt zijn aan de veroorzakers. Met deze methode worden de afdelingskosten in eerste instantie gerelateerd aan de resources. Deze resources worden vervolgens op basis van inzet gerelateerd aan de processen. De processen worden op hun beurt weer gerelateerd aan de producten, klanten en afzetkanalen. Dit inzicht in de operationele stromen binnen de organisatie wordt gebruikt om de kosten te verrekenen naar de processen enerzijds en de producten, klanten en kanalen anderzijds. Op deze manier wordt een helder inzicht verkregen in de kosten per eenheid resource en het verbruik van deze resources voor de processen. Maar is dit inzicht voldoende? De organisatie moet zo zijn ingeregeld dat er ook daadwerkelijk iets kan worden gedaan met dit inzicht. Het inzicht moet leiden tot actie, cost management.

Cost management

De definitie die wij voor cost management hanteren is 'het inzichtelijk maken van de dynamiek van de kostenstructuur ter ondersteuning van het continu verbeteren van de bedrijfsvoering'. Het gaat hier om het nemen van acties die daadwerkelijk impact hebben op de resultaten van de organisatie. We hebben gezien dat met behulp van ABC bijvoorbeeld de kostprijs voor de acceptatie per polis inzichtelijk gemaakt kan worden. Wat zijn nu de acties die genomen kunnen worden als blijkt dat deze kosten twee keer zo hoog zijn als bij de benchmark? Het ABC-model moet het management ondersteunen om de impact van mogelijke verandering door te rekenen om te zien of deze verandering werkelijk het beoogde resultaat heeft.

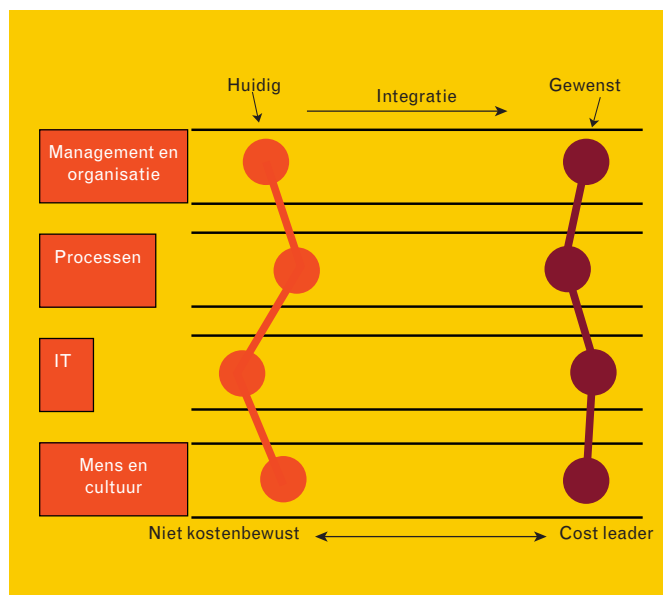
Cost management kent verschillende stadia van volwassenheid. Wij onderkennen drie fasen: kosten transparantie, kostensturing en kostencontrole. Vaak is inzicht in de dynamiek van de kosten de eerste stap. Op ad hoc basis wordt informatie uit de gehele organisatie gehaald om een ABC-model door te kunnen rekenen. Dit vraagt veel energie, maar de verkregen *transparantie* geeft vaak al verrassende inzichten in de werkelijke bijdragen van producten en/of klanten aan het resultaat. Op basis van deze eerste stap worden de cost managementprocessen ingeregeld, systemen op elkaar afgestemd en mensen getraind om het cost management proces periodiek uit te voeren. De business herkent en erkent de uitkomsten en er worden acties genomen om de processen te optimaliseren, er is sprake van *sturing* van de kosten door deze verbeteracties. Aangemoedigd door de resultaten zal cost management verder geborgd worden in de organisatie en volledig geïntegreerd worden met de planning & control cyclus. De governance binnen de organisatie wordt zo aangepast dat verantwoordelijkheden op de juiste plaats komen te liggen en de organisatie verandert van afdelingsgericht naar procesgericht denken. De dynamiek van de kostenstructuur is volledig transparant en de impact van veranderingen kan worden doorgerekend, er is sprake van kosten *controle*.

'Klanttevredenheid neemt toe doordat processen goed zijn ingericht'

Cost leadership zien wij als de ultieme verschijningsvorm van kostencontrole. In de staat van cost leadership zit kostenbewustheid in de genen van de organisatie. Alle activiteiten die worden ondernomen worden onderbouwd vanuit dit inzicht in de dynamiek van de kosten. Dit gaat verder dan de grenzen van de eigen organisatie, om van cost leadership te kunnen spreken zal intensief samengewerkt moeten worden binnen de gehele waardeketen.

Cost leader strategie

Cost leadership kan alleen duurzaam bereikt worden als er sprake is van een samenspel tussen management en organisatie, processen, mensen en cultuur en it. Atos consulting heeft een framework ontwikkeld waarin de status van de genoemde disciplines in de verschillende volwassenheidsfasen van cost leadership is beschreven. Wij onderkennen hierin zes fasen: van géén kostenstrategie tot cost leader. Op basis van de kenmerken beschreven in de kruispunten binnen deze matrix kan een organisatie de huidige situatie weergeven en aangeven waar zij met hun kostenstrategie zouden moeten zitten om hun specifieke situatie optimaal te ondersteunen. Tevens geeft het verschil tussen de bestaande en de gewenste situatie aangrijpingspunten voor een actieplan.



Figuur 1. Het cost leadership framework

Hierbij geldt overigens niet dat elk bedrijf in fase zes moet zitten. De cost management processen en ondersteunende applicaties bij een retail organisatie met honderdduizenden transacties met duizend producten en tienduizenden klanten zullen anders moeten worden ingericht dan in het geval van een fabrikant die jaarlijks een beperkt aantal zeer geavanceerde machines levert aan drie klanten. De mate van integratie in de keten zal voor beide partijen ook volledig anders liggen. De machinefabrikant zal een regierol moeten nemen in de waardeketen om de machines conform de specificaties op tijd en binnen budget te kunnen leveren. De verzekeraar zal wellicht het beste af kunnen met een focus op interne optimalisatie voor de primaire processen.

Inzichten uit onderzoek

Onderzoek naar het cost leadership framework bij organisaties in de sectoren financiële dienstverlening, telecom en industrie, heeft een aantal interessante inzichten opgeleverd. In het algemeen kan gesteld worden dat organisaties die verder gevorderd zijn richting cost leadership, meer tevreden zijn met de mate waarin zij hun financiële en niet-financiële doelstellingen hebben bereikt. Voor de financiële dienstverlening blijkt echter alleen een sterke correlatie tussen de volwassenheidsfase en het realiseren van niet-financiële doelen, dit terwijl je juist ook een sterke correlatie met de financiële doelen zou verwachten (zoals we ook in andere sectoren zien). Als verklaring kan worden gegeven dat door het goed inrichten van de processen (primaire en ondersteunend) medewerkers meer grip hebben op hun werk en dit als positief ervaren. Ook neemt de klanttevredenheid toe doordat processen goed zijn ingericht en klanten ervaren wat zij verwachten (of gewend zijn) en zij geen onverwachte ervaringen hebben in de relatie met de financiële instelling. We zien dat bedrijven in de telecom-sector een sterke correlatie hebben tussen de volwassenheidsfase en de financiële prestaties. Als verklaring hiervoor kan worden aangegeven dat deze markt meer competitief is en dat beheersing van de kosten cruciaal is om de gestelde financiële doelen te halen.