

SEEING THINGS DIFFERENTLY



COST LEADERSHIP STRATEGIE

Een onderzoek naar de impact van Cost Leadership op het behalen van financiële en niet-financiële doelen

Onderzoeksrapport

INHOUD

INLEIDING	3
COST LEADERSHIP STRATEGIE	4
ONDERZOEK COST LEADERSHIP	5
RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK	6
FINANCIËLE SECTOR	6
TELECOM, UTILITIES EN MEDIA	7
CONSUMENTEN EN INDUSTRIËLE MARKTEN	8
CONCLUSIE	10
COST LEADERSHIP OP LANGE EN KORTE TERMIJN	11
COST LEADERSHIP OP LANGE TERMIJN	11
COST LEADERSHIP OP KORTE TERMIJN	11
OVER ATOS CONSULTING	13



INLEIDING

De huidige economische crisis leidt tot grote onzekerheid voor organisaties in bijna alle sectoren. Door lagere omzetten staan de financiële resultaten onder zware druk en zijn veel organisaties genoodzaakt om ingrijpende maatregelen te nemen. Deze maatregelen betreffen onder andere het optimaliseren van het werkkapitaal, het stoppen en uitstellen van projecten, het rationaliseren van ondersteunende (interne) diensten en het optimaliseren van primaire processen.

Wanneer dit onvoldoende soulaas biedt wordt overgegaan tot het afstoten van assets of zelfs hele bedrijfsonderdelen. Het is duidelijk dat er ingrijpende maatregelen nodig zijn om het hoofd boven water te houden. Indien dit soort ingrijpende maatregelen niet zorgvuldig genoeg worden onderbouwd, kan het vermogen van de organisatie om de strategie uit te voeren serieus onder druk komen te staan. Juist in deze turbulente tijden moet er gezocht worden naar kostenreductiemogelijkheden die in lijn zijn met het uitvoeren van de primaire strategie.

De Cost Leader strategie helpt organisaties in “normale” tijden de kostenstructuur in lijn te brengen met de strategische doelstellingen. Kunnen de beginselen van deze strategie ook gebruikt worden voor korte termijn kostenreductieprogramma's, zonder dat de primaire strategie in gevaar komt?

Atos Consulting heeft in 2008 in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen een onderzoek uitgevoerd naar de impact van Cost Leadership op het behalen van financiële en niet-financiële doelen¹. Eén van de conclusies uit het onderzoek is dat er voor twee van de drie onderzochte sectoren een positieve correlatie is tussen de mate waarin Cost Leadership is doorgevoerd en het behalen van de financiële doelstellingen. Voor de niet-financiële doelen geldt deze samenhang voor alle sectoren. Dit onderzoek is niet primair opgezet om te onderzoeken in welke mate de Cost Leadership strategie kan helpen bij het onderbouwen van maatregelen om de huidige economische crisis het hoofd te bieden. Toch zien wij in de uitkomsten aanleiding om aan te nemen dat de Cost Leadership strategie helpt bij het definiëren van korte termijn kostenreductiemaatregelen in lijn met de strategie. In deze white paper beschrijven wij de achtergronden van de Cost Leadership strategie, de opzet, de belangrijkste resultaten en de algemene conclusie van dit onderzoek. Tenslotte komen wij terug op de vraag of de Cost Leadership strategie een belangrijk wapen is bij het opstellen en uitvoeren van maatregelen om de crisis te overleven.

Atos Consulting

Olga Mishura

Ibo Genk Altay

Wouter van Beek

¹ “Cost leadership maturity influence on companies’ performance relative to goals”, Olga Mishura, March 2008.

COST LEADERSHIP STRATEGIE

Cost Leadership is een strategie waarbij de verschillende disciplines binnen een organisatie zo op elkaar worden afgestemd dat zij de uitvoering van de primaire strategie duurzaam en op een zo kostenefficiënt mogelijke manier optimaal ondersteunen. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, betekent Cost Leadership niet per definitie dat je tegen de laagst mogelijke *prijs* moet aanbieden. Het gaat nadrukkelijk om de optimale kosten ten opzichte van de organisatiestrategie. Dit kan alleen duurzaam bereikt worden door de juiste afstemming tussen alle disciplines binnen de organisatie én afstemming met de partners in de keten.

De implementatie van Cost Leadership heeft grote invloed op de manier waarop de organisatie is georganiseerd en wordt aangestuurd. In het Cost Leadership model worden zes volwassenheidsfasen onderkend. In de verschillende fasen is sprake van een steeds verder ontwikkeld evenwicht tussen de organisatie & besturing, de inrichting van processen, IT & systemen en de benadering van medewerkers en de bedrijfscultuur (zie figuur 1). De zes fasen gaan van het ontbreken van een bewuste kostenstrategie via kosten transparantie en

kosteneffectiviteit naar interne optimalisatie. Vanuit interne optimalisatie ontstaat een beweging over de grenzen van de organisatie die zich in eerste instantie richt op de klantfocus. De hoogste fase kenmerkt zich door een sterke partnerfocus. Het is zeker niet zo dat iedere organisatie zich voor alle aandachtspunten, organisatie & besturing, de inrichting van processen, IT & systemen en de bedrijfscultuur, in de uiterste fase moet bevinden. De optimale positie wordt bepaald door de organisatiestrategie in combinatie met omgevingsfactoren.

Cost Management vervult als één van de processen die bij Cost Leadership in beschouwing wordt genomen een dubbele functie. Aan de ene kant is Cost Management één van de beschouwde functies die verschillende niveaus van volwassenheid kent en waarvan de relatie met andere functies wordt beoordeeld. Aan de andere kant geeft Cost Management inzicht in de dynamiek van de kostenstructuur van de organisatie. Het toont de kosten van processen, producten en klanten en laat de relatie zien tussen de bedrijfsdrukke en de benodigde resources. Cost Management kan daarom gezien worden als de locomotief van Cost Leadership.

Figuur 1: de zes volwassenheidsfasen in het Cost Leadership model

	1	2	3	4	5	6
	No cost strategy	Cost transparancy / Cost efficiency	Cost efficiency	Internal optimization	Client focus	Partner focus
Organisatie & Besturing						
Processen						
IT & Systemen						
Bedrijfscultuur						

ONDERZOEK COST LEADERSHIP

Atos Consulting heeft in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen een onderzoek uitgevoerd naar bedrijven die een Cost Leadership (volwassenheid) strategie hanteren. De focus van het onderzoek is het ontwikkelingspad van Cost Leadership als een geïntegreerde aanpak binnen een onderneming en wat de invloed hiervan is op de performance van een onderneming. Het onderzoek richtte zich op het Cost Leadership volwassenheidsmodel en de performance van een onderneming in relatie met het behalen van financiële en niet-financiële doelen.

Cost Leadership moet gezien worden als een organisatiebrede strategie die een onderneming moet voorzien in zijn beoogde groei en ontwikkeling. De centrale vraag tijdens dit onderzoek was: *"In hoeverre beïnvloedt het Cost Leadership volwassenheidsniveau de performance van een onderneming in relatie tot haar financiële en niet-financiële doelstelling?"*.

De niet-financiële doelstellingen kunnen gecategoriseerd worden in werknemerstevredenheid en -flexibiliteit, controle van operations en in externe klanttevredenheid.

Naast de centrale vraag zijn de volgende vragen onderzocht:

- > In hoeverre wordt Cost Leadership binnen de Nederlands markten toegepast?
- > Zijn er niveauverschillen in het toepassen van Cost Leadership in de verschillende markten?
- > Is er een verschil in het realiseren van de performance in relatie tot financiële en niet-financiële doelstellingen in de verschillende industrieën?

Voor datacollectie is er gebruik gemaakt van een survey en van interviews om het onderzoek wetenschappelijk te valideren. In totaal hebben er 54 bedrijven de survey volledig ingevuld. Met negen respondenten is een aanvullend interview afgenomen, om extra verdieping van de resultaten van de survey te verkrijgen. De doelgroep van het onderzoek zijn de CFO's, controllers, groep controllers en business unit controllers. Er is gefocust op ondernemingen binnen de profit en semi-/formele overheidsorganisaties in Nederland. Er is onderscheid gemaakt tussen bedrijven in de financiële sector, telecom, utility en media sector en consumenten en industriële markten. Dit is de standaard segmentatie die Atos Consulting toepast.

RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt eerst gekeken naar de resultaten voor de genoemde sectoren afzonderlijk. Aansluitend wordt gekeken welke overeenkomsten en verschillen tussen de sectoren zijn gevonden. Naast de resultaten van de survey worden in deze paragraaf ook een aantal quote's uit de verschillende interviews gegeven.

FINANCIËLE SECTOR

Uit het onderzoek blijkt dat 44% van de ondervraagde organisaties binnen de financiële sector aangeeft het tweede niveau van volwassenheid te hebben bereikt. Een van de oorzaken hiervoor is dat er binnen de financiële markt historisch niet echt sprake is van kostenbewustzijn; de nadruk ligt vooral op het behalen van hoge omzet.

“In de financiële sector is er nog steeds meer nadruk op het verhogen van de omzet. Vanuit de afdeling management accounting leveren wij wel inzicht in de kosten, maar er is slechts één manager die hier actief mee bezig is. Alle andere managers zijn nog steeds vooral gefocust op omzet”.

Het ontbreken van de discipline voor kostenbewustzijn, een gebrek aan kosteninzicht en het opereren in een niet-transparante markt zijn ook factoren die resulteren in niet-kosten efficiënt opereren binnen de financiële sector.

Voor financiële markten is er nog een lange weg te gaan om te zorgen dat Cost Leadership niet simpelweg als strategie voor uitsluitend kostenreductie wordt gezien.

“Binnen de financiële sector zijn we relatief laat begonnen met het doorvoeren van Cost Leadership. Binnen de financiële sector worden de financiële resultaten minder beïnvloed door Cost Control in vergelijking met andere industrieën”.

Dit betekent dat er een culturele verandering moet plaats vinden binnen de financiële sector. Dit zal allicht resulteren in weerstand binnen de eigen organisatie en bovendien, het zal veel tijd kosten.

“Een van de oorzaken waarom wij geen hoger niveau van Cost Leadership kunnen bereiken is een culturele oorzaak. Er is onvoldoende inzicht in kosten, onvoldoende kostendiscipline en de governance-structuur sluit onvoldoende aan bij de principes van Cost Leadership. Het is moeilijk om deze cultuur te veranderen in een grote organisatie”.

Er ontwikkelt zich een trend en noodzaak binnen de financiële sector waarin de focus verschuift van omzet naar kostenbewustzijn. Deze transformatie is het resultaat van de nasleep van de recente kredietcrisis, de toename van de concurrentie en sterke daling van de marges.

De uitkomsten van het onderzoek in relatie tot financiële en niet-financiële doelstellingen voor de financiële sector

Er is een significant verschil in de relatie tussen het Cost Leadership volwassenheidsniveau en het behalen van financiële en niet-financiële doelstellingen binnen de financiële sector (tabel 2 en 3).

Tabel 2: performance in relatie tot financiële doelstelling binnen de financiële sector

		% totaal
Hoog niveau van volwassenheid (niveaus 4 tot 6)	Hoge performance (doelen behaald)	25%
	Lage performance (doelen niet behaald)	75%
Laag niveau van volwassenheid (niveaus 1 tot 3)	Hoge performance (doelen behaald)	58%
	Lage performance (doelen niet behaald)	42%

Tabel 3: performance in relatie tot niet-financiële doelstelling binnen de financiële sector

		% totaal
Hoog niveau van volwassenheid (niveaus 4 tot 6)	Hoge performance (doelen behaald)	75%
	Lage performance (doelen niet behaald)	25%
Laag niveau van volwassenheid (niveaus 1 tot 3)	Hoge performance (doelen behaald)	50%
	Lage performance (doelen niet behaald)	50%

Slechts 25% van de organisaties die een hoog Cost Leadership volwassenheidsniveau heeft behaald, heeft zijn financiële doelstellingen gehaald en is hiermee tevreden. Daar tegenover heeft 58% van de organisaties, die zich binnen een laag Cost Leadership volwassenheidsniveau bevinden, haar financiële doelstellingen gehaald.

Tegelijkertijd is 75% van de organisaties die zich binnen een hoog Cost Leadership volwassenheidsniveau bevindt tevreden over het behalen van de niet-financiële doelstellingen. Van de organisaties met een laag Cost Leadership volwassenheidsniveau is 50% tevreden over het behalen van de niet-financiële doelstellingen.

Binnen de financiële sector is er een lage correlatie tussen het behalen van financiële doelen en het Cost Leadership volwassenheidsniveau. Organisaties binnen de financiële sector tonen een hoge significante relatie met de niet-financiële doelstellingen. Dit wordt ook bevestigd door één van de respondenten.

“Ik denk dat er een behoorlijke positieve correlatie is tussen Cost Leadership volwassenheid en niet-financiële prestaties. Als we grip hebben op onze cost base hebben we ook meer grip op onze organisatie. Als je je geld effectief besteedt kan je de klant servicing verbeteren. Cost Leadership impliceert dat mensen in een meer professionele organisatie opereren en dat geeft in deze sector een grote mate van medewerkertevredenheid”.

TELECOM, UTILITIES EN MEDIA

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat meer dan de helft van de ondervraagde bedrijven binnen de telecom, utility en media sector (56%) het derde niveau van Cost Leadership volwassenheidsniveau haalt. In een kwart van de gevallen is er zelfs sprake van een hoog niveau Cost Leadership volwassenheid.

Binnen deze sector zijn de meeste bedrijven geprivatiseerd, of zullen dat in de toekomst worden. Daartegenover staat dat sommige bedrijven in deze sector nog sterke relaties hebben met overheidsinstellingen, voornamelijk de utilitybedrijven. Voor deze bedrijven is de stimulans om de effectiviteit te verbeteren niet urgent. Een van de oorzaken hiervoor is dat het relatief rijke ondernemingen betreft.

Er is binnen deze sector ook een trend aan het ontstaan waarin organisaties meer kostenbewust opereren. Ze worden hiertoe gedwongen door de ontwikkelingen binnen de telecom, utility en media markt, de overheid en door de samenleving.

“Ik denk dat kostenbewustzijn binnen onze organisatie laag is. De focus op kosten is laag. Pas vijf jaar bevinden wij ons binnen een competitieve omgeving. Dit is nieuw voor ons en daarom moeten wij groeien in kostenbewust opereren. Een ander factor wat ook een rol speelt is dat energie-maatschappijen rijke organisaties zijn”.

Uit onderzoek blijkt dat binnen deze sector de focus meer ligt op de niet-financiële doelstellingen. Organisaties richten zich meer op het verbeteren van de kwaliteit van hun operatie. Dus dat houdt in dat wanneer kwaliteit wordt verbeterd, de klanttevredenheid ook toeneemt waardoor de kosten zullen dalen. Het is een simpele oorzaak-gevolg relatie.

De uitkomsten van het onderzoek in relatie tot financiële en niet-financiële doelstellingen voor telecom, utilities en media

75% van de organisaties binnen een hoog Cost Leadership volwassenheidsniveau hebben hun financiële doelstellingen gehaald. Binnen een laag niveau van volwassenheid heeft de helft van ondervraagde organisaties zijn financiële doelstellingen naar tevredenheid bereikt. Er is dus sprake van een positieve correlatie tussen het Cost Leadership volwassenheidsniveau en het behalen van de financiële doelstellingen.

In vergelijking met het behalen van de niet-financiële doelstellingen hebben bijna evenveel organisaties binnen beide groepen (volwassen en niet-volwassen) de doelstellingen naar tevredenheid gehaald.

Afsluitend blijkt uit het onderzoek dat de meeste organisaties binnen telecom, utilities en media zich op het derde niveau van Cost Leadership volwassenheid bevinden. Deze bevinding wordt ook door een van de respondenten verklaard:

"Voor mij staat Cost Leadership volwassenheid voor het verbeteren van de kwaliteit van je activiteiten. Goede kwaliteit moet een efficiënt en een snel proces zijn. Dus als kwaliteit verbetert, zal de klanttevredenheid ook verbeteren en zullen onze kosten dalen".

CONSUMENTEN EN INDUSTRIËLE MARKTEN

Binnen de consumenten en industriële markten is er sprake van een hoog niveau van Cost Leadership in vergelijking met de andere branches. Bedrijven binnen dit segment hebben een lange geschiedenis waarin het in de cultuur ingebed is om de hoogst mogelijke resultaten te behalen. Cost Leadership betekent hier meer dan alleen de kosten reduceren tot een bepaald niveau. Het houdt ook in dat al je werknemers altijd moeten onthouden en accepteren dat alles wat ze doen, gedaan wordt tegen de laagst mogelijke kosten.

Als gevolg van kostenreductie zijn er voor een Cost Leader meerdere valkuilen. Enkele voorbeelden zijn dat de organisatie wellicht over te weinig werknemers beschikt, te weinig professionals heeft of over te weinig materialen beschikt. Op een zeker moment kan dat ten koste gaan van de omzet, omdat gewoonweg de resources niet beschikbaar zijn om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Daarom is het binnen deze branche zeer belangrijk dat organisaties de juiste balans vinden tussen kostenreductie en omzet.

Een ander kenmerk van deze branche is de continue drang om te groeien. Organisaties worden hierbij gedreven door het vergroten van de voordelen door een grotere *buying power*, waardoor producten en/of diensten tegen lage prijzen ingekocht kunnen worden. *Buying power* levert concurrentievoordeel op en biedt mogelijkheden om activiteiten verder uit te breiden.

Tabel 4: performance in relatie tot financiële doelstelling binnen telecom, utility en media

		% totaal
Hoog niveau van volwassenheid (niveaus 4 tot 6)	Hoge performance (doelen behaald)	75%
	Lage performance (doelen niet behaald)	25%
Laag niveau van volwassenheid (niveaus 1 tot 3)	Hoge performance (doelen behaald)	50%
	Lage performance (doelen niet behaald)	50%

Tabel 5: performance in relatie tot niet-financiële doelstelling binnen telecom, utility en media

		% totaal
Hoog niveau van volwassenheid (niveaus 4 tot 6)	Hoge performance (doelen behaald)	75%
	Lage performance (doelen niet behaald)	25%
Laag niveau van volwassenheid (niveaus 1 tot 3)	Hoge performance (doelen behaald)	70%
	Lage performance (doelen niet behaald)	30%

Er is ook een keerzijde aan voortdurende groei; afname van controle binnen de organisatie. Groei betekent dat de overhead-kosten zullen toenemen en dat er meer behoefte is naar professionalisme binnen de eigen organisatie. Daarom is het voor organisaties zeer belangrijk om te weten in hoeverre het professionalisme mag toenemen zonder dat dit ten koste gaat van het Cost Leadership voordeel.

De uitkomsten van het onderzoek in relatie tot financiële en niet-financiële doelstellingen voor de consumenten en industriële markten

De bevindingen voor de consumenten en industriële markt komen enigszins overeen met de onderzoekbevindingen voor de telecom, utility en media markt. Er is een duidelijke relatie tussen Cost Leadership volwassenheid en het behalen van financiële en niet-financiële doelstellingen.

Het onderzoek toont aan dat 88% van de ondervraagde organisaties op een hoge volwassenheidsniveau naar tevredenheid de financiële doelstellingen heeft gerealiseerd. Daarnaast heeft ook 71% van de organisaties met een laag volwassenheidsniveau zijn financiële doelstellingen gehaald.

In relatie tot het behalen van niet-financiële doelstellingen toont het onderzoek aan dat 88% van de organisaties (volwassen) haar doelen realiseert. Voor organisaties met een laag volwassenheidsniveau is er een evenredige verdeling ten opzichte van het realiseren van de niet-financiële doelstellingen.

Deze bevindingen worden ook benadrukt door één van de respondenten:

“Er kan met zekerheid gezegd worden dat er een relatie is tussen Cost Leadership volwassenheid en het behalen van doelstellingen”.

Tabel 6: performance in relatie tot financiële doelstelling binnen consumenten en industriële markten

		% totaal
Hoog niveau van volwassenheid (niveaus 4 tot 6)	Hoge performance (doelen behaald)	87%
	Lage performance (doelen niet behaald)	13%
Laag niveau van volwassenheid (niveaus 1 tot 3)	Hoge performance (doelen behaald)	71%
	Lage performance (doelen niet behaald)	29%

Tabel 7: performance in relatie tot niet-financiële doelstelling binnen consumenten en industriële markten

		% totaal
Hoog niveau van volwassenheid (niveaus 4 tot 6)	Hoge performance (doelen behaald)	87%
	Lage performance (doelen niet behaald)	13%
Laag niveau van volwassenheid (niveaus 1 tot 3)	Hoge performance (doelen behaald)	50%
	Lage performance (doelen niet behaald)	50%

CONCLUSIE

De meeste bedrijven binnen de drie sectoren bevinden zich in het tweede en derde niveau van Cost Leadership volwassenheid. Het merendeel van deze bedrijven gaven aan voldoende of goed te presteren. Het is dus niet noodzakelijk om in het hoogste volwassenheidsniveau van Cost Leadership te zitten om goed te kunnen presteren.

Voor alle markten geldt dat er een duidelijke relatie is tussen het behalen van de niet-financiële doelstellingen en het Cost Leadership volwassenheidsniveau. Cost Leadership is een multidisciplinaire aanpak waarbij gekeken wordt naar het optimale evenwicht tussen de inrichting van de organisatie en het sturingsmodel, de processen, de IT en de medewerkers en cultuur. Ook de resultaten van het onderzoek geven aan dat dit evenwicht essentieel is om niet-financiële doelen te halen.

Voor het behalen van de financiële doelstellingen geldt deze eenduidigheid tussen de sectoren niet. Hier is er alleen voor de consumenten en industriële markten en de telecom, utility en media markt een duidelijke positieve correlatie, voor de financiële sector lijkt deze relatie tegengesteld. Oorzaak hiervoor is dat in de financiële sector de focus tot voor kort primair op de omzet lag en kosten een ondergeschikte rol speelde. In de twee andere sectoren is de concurrentie veel heviger en zijn de marges veel kleiner, hierdoor moet er wel een duidelijke focus op kosten zijn om het beoogde financiële resultaat te halen.

Het onderzoek toont ook aan dat er bij iedere sector specifieke factoren een grote rol spelen om kostenbewust te handelen en te denken. Het hebben en/of ontwikkelen van een kostenbewustzijcultuur wordt echter wel over alle sectoren heen gezien als de belangrijkste factor om een volwassen Cost Leadership organisatie te realiseren. Cost Leadership is dus niet alleen een zaak van kosteninzicht, het is met name zaak om kostenbewustheid op alle lagen in alle functies door te voeren. Dit kan alleen als Cost Leadership door het top management wordt uitgedragen en de governance zo wordt ingericht dat dit in lijn is met een kosten bewuste cultuur.

Cost Leadership geeft de mogelijkheid om in lijn met de primaire strategie zo kostenefficiënt mogelijk te opereren. Over de drie sectoren heen wordt deze conclusie onderbouwd. Uit het onderzoek blijkt dat het voor de toekomst essentieel is om het optimale niveau van Cost Leadership te halen en behouden.

COST LEADERSHIP OP LANGE EN KORTE TERMIJN

Uit het Cost Leadership onderzoek kan geconcludeerd worden dat er een sterk verband is tussen de mate van volwassenheid in het Cost Leadership model en de mate waarin de financiële targets worden behaald (behalve voor de financiële sector). We kunnen dus stellen dat de juiste positie met betrekking tot Cost Leadership kan helpen om de financiële doelen te behalen. Dit geldt op lange, maar vooral ook op korte termijn.

COST LEADERSHIP OP LANGE TERMIJN

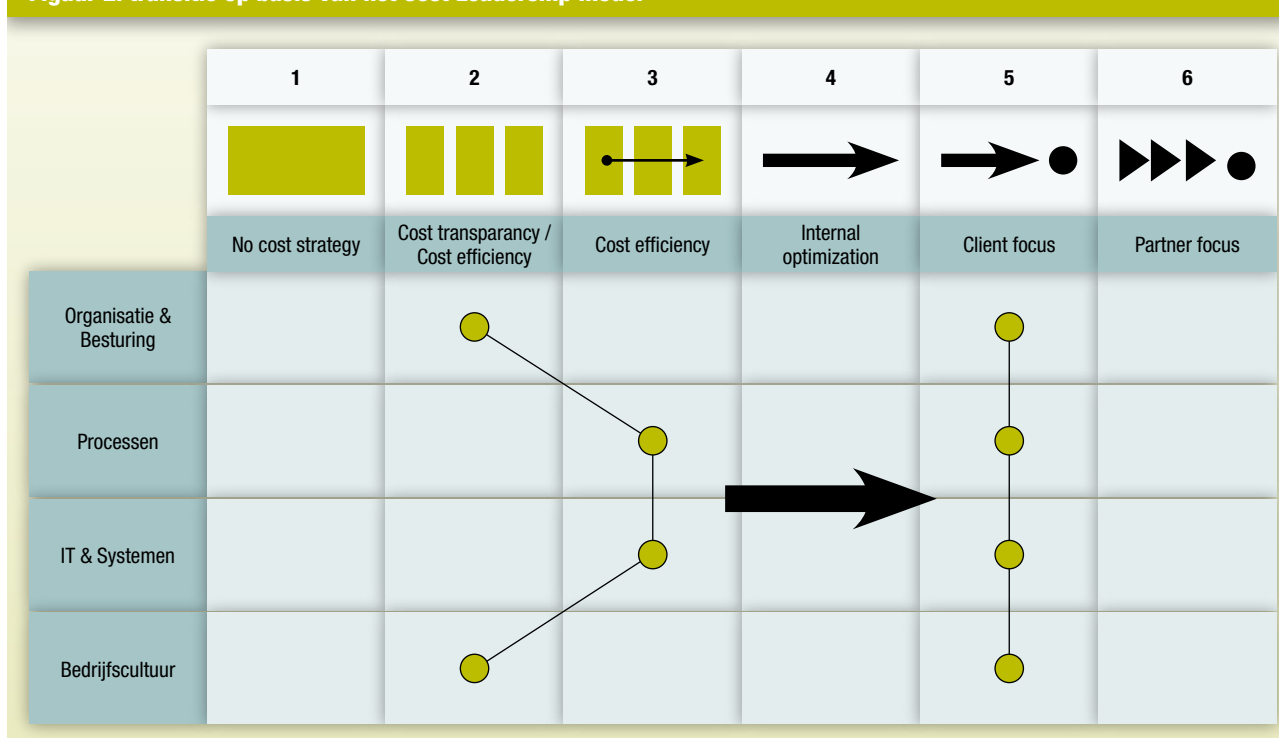
Startend vanuit een assessment van de huidige fase van Cost Leadership kan op basis van interne en externe factoren bepaald worden wat het ambitieniveau zou moeten zijn voor de verschillende disciplines. Vanuit het verschil tussen het huidige niveau en het ambitieniveau kan een programma voor de implementatie van de Cost Leadership strategie worden gedefinieerd. Bij het bereiken van het gewenste ambitieniveau is kostenbewustzijn zo doorgevoerd dat de organisatie in staat is de primaire strategie zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren dat er sprake is van Cost Leadership.

Cost Leadership is een strategische keuze, dit impliceert dat het vooral op langere termijn is gericht. In de turbulente tijden waarin wij nu leven is Cost Leadership echter juist ook bij uitstek een methode om op korte termijn meer grip te krijgen op kosten. Het kan helpen om op korte termijn kosten te reduceren en cash te genereren.

COST LEADERSHIP OP KORTE TERMIJN

De vraag of de financiële crisis een organisatie raakt hoeft niet meer gesteld te worden. Het is de vraag hoe, in welke mate en wanneer. Door uitstel of afstel van investeringen en uitgaven door bedrijven en consumenten, worden bijna alle organisaties direct of indirect geraakt door de crisis. Hoe dit voor een individuele organisatie het resultaat raakt, hangt voor een groot deel af van de vraag in welke mate de kosten deze terugval in omzet kunnen volgen. Cost Leadership stelt organisaties in staat tijdig en adequaat te reageren.

Figuur 2: transitie op basis van het Cost Leadership model



Een mogelijkheid om op de teruglopende resultaten te reageren is met de kaasschaaf de kosten over de hele linie te reduceren. In een organisatie waarin weinig vet op de botten zit zal dit echter snel impact hebben op de implementatie van de strategie. Dit ingrijpen zal op korte termijn mogelijk kosten reduceren, maar vraagt op lange termijn inhaalinvesteringen om de schade te herstellen. Cost Leadership geeft echter wel de mogelijkheid om op basis van inzicht in de kostenstructuur op korte termijn kosten te besparen en cash te genereren in lijn met de strategie.

Inzicht in de kostenstructuur helpt door verschillende crisisscenario's door te rekenen waardoor inzicht ontstaat in de capaciteitsbenutting in de verschillende scenario's. Op basis van dit inzicht kan de inzet van resources geoptimaliseerd worden door te sturen op het vrijspelen van hanteerbare volumes van capaciteit. Door bijvoorbeeld een dienst of product te elimineren worden vaste medewerkers vrijgespeeld, deze medewerkers kunnen ingezet worden om tijdelijk personeel te vervangen waardoor daadwerkelijk een kostenbesparing op korte termijn wordt gerealiseerd. Deze overcapaciteit kan daadwerkelijk alternatief ingezet of afgestoten worden. Hierdoor is het mogelijk om op korte termijn kosten te reduceren én cash te genereren door verkoop van deze resources. Doordat er niet alleen kosten worden gereduceerd, maar ook mogelijk cash wordt gegenereerd kunnen de korte termijn investeringen die de alternatieve aanwending van resources vergen, betaald worden uit het vrijgekomen cash. Op korte termijn zijn deze maatregelen dus cash neutraal en bovendien zullen zij onmiddellijk reductie van kosten opleveren. Een directe payback op investeringen die op korte én langere termijn een kostenreductie realiseren geeft een business case waar in deze tijd de handen voor op elkaar gekregen zullen worden.

Belangrijk hierbij is dat door het inzicht in de kostenstructuur een afweging gemaakt kan worden tussen impact op het resultaat op korte termijn en de realisatie van de strategie op lange termijn. Hierdoor kan zelfs in deze barre economische tijd door gericht te investeren een grote stap gemaakt worden in de realisatie van de strategie. Door deze strategie niet alleen te hanteren om nu het hoofd boven water te houden, maar deze duurzaam te implementeren, wordt een organisatie Cost Leader in zijn markt.

OVER ATOS CONSULTING

Atos Consulting is een toonaangevende, internationale business en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals, van wie er circa 950 in Nederland werken. Atos Consulting is de partner van klanten die zoeken naar effectieve oplossingen op het gebied van rendement, organisatie, processen en control. Zij biedt diepgaande kennis van branchespecifieke, primaire processen en van ondersteunende processen zoals Finance, HRM en IT. Indien nodig biedt Atos Consulting ook interim management of neemt zij processen over. Daarbij neemt Atos Consulting een onafhankelijke positie in, adviseert zij deskundig en werkt nauw samen – voor en met de klanten. Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (omzet ruim 5,4 miljard euro), waar ruim 50.000 mensen werken, van wie circa 9.000 in Nederland. Atos Origin stelt haar klanten – top 500 ondernemingen – in staat hun visie om te zetten in

resultaten door strategische advisering, systeemintegratie en managed operations. Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze klanten en resultaten: www.atosconsulting.nl

OVER DE AUTEURS

Ibo Cenk Altay is business consultant bij Atos Consulting en houdt zich bezig met Cost Management.

Wouter van Beek is principal consultant bij Atos Consulting. Hij heeft een groot aantal Cost Leadership trajecten in verschillende sectoren geleid.

Olga Mishura is als onderzoeker nauw betrokken geweest bij de totstandkoming en uitvoering van het onderzoek.



Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht

Tel.: +31 (0)88 265 88 88

info.consulting@atosorigin.com
www.atosconsulting.nl

Atos, Atos inclusief het symbool met de vis, Atos Origin
inclusief het symbool met de vis, Atos Consulting en
het symbool met de vis op zichzelf zijn geregistreerde
handelsmerken van Atos Origin S.A. Maart 2009.