

I Bring You In Control

Inleiding

Het klinkt allemaal leuk natuurlijk als openingszin van mijn website www.pjvd-finance.com maar wat betekent dit nu eigenlijk? I Bring You In Control. Waarom zou iemand dat willen? Wordt het (zakelijke) leven dan niet saai? Is dit voorbehouden aan nerds of control freaks, die elke onzekerheid willen vermijden? Ik ga u proberen uit te leggen waarom u in control over uw onderneming zou moeten willen zijn, mits een van uw doelstellingen een gezonde winst en groei is. Maar ik wil vooral uitleggen hoe u überhaupt in control kunt komen en hoe ik u daarbij kan helpen.

In Control Statement

Zo'n dikke 10 jaar geleden is het 'In Control Statement' bedacht om grote (met name beursgenoteerde) ondernemingen in hun jaarverslag te laten verklaren dat de leiding helemaal in control is. Deze verklaring is in het bijzonder gericht op het onderkennen van risico's en de organisatorische maatregelen die genomen zijn om deze (potentiële) risico's tot een minimum te beperken en specifiek gericht op de financiële rapportage. Anders gezegd: de leiding zegt: de cijfers kloppen echt en we hebben zo veel checks and balances, dat we daar niet aan hoeven te twijfelen. De verklaring is in het leven geroepen na alle schandalen van begin deze eeuw en als wéér een extra tick-in-the-box voor de controlerend accountant. Maar dat is nu juist niet het In Control waar ik het over wil gaan hebben.

Echt in control

Onder echt in control zijn versta ik dat de leiding van een bedrijf exact weet hoe het bedrijf ervoor staat, waarom het anders gaat dan het plan, waar het bedrijf naar toe gaat en wat de leiding moet doen om het bedrijf op dat doel te krijgen. Alleen op die manier kan je een optimaal resultaat bereiken en mogelijke lekstromen van geld tot een minimum beperken. Want deze lekstromen (als ze er al zijn) wil je ook onder controle hebben.

Om te weten hoe het bedrijf ervoor staat moet je niet alleen je cijfers kennen, maar ook welke 'krachten' die cijfers beïnvloeden, zodat je weet welke 'krachten' je goed in de gaten moet houden. Welke indicatoren maken het verschil tussen winst en verlies. Je moet een plan hebben en ook weten waarom de werkelijkheid soms (of vaak) afwijkt van dat eerder opgestelde plan en welke acties je kunt ondernemen om weer op het plan te komen. Maar soms – en dat kan natuurlijk ook – moet je je plannen bijstellen.

In de praktijk

Maar wat betekent dat nu in de praktijk? Om te beginnen moet de (financiële) administratie helemaal bij zijn, want als je al niet weet hoe de historie gelopen is, hoe kan je dan iets gaan doen aan de plannen voor de toekomst? En die administratie mag zich niet beperken tot de

balans en de winst- en verliesrekening uit het financiële pakket, maar zal ook zeker allerlei KPI's bevatten met vaak ook allerlei niet-financiële informatie. Die laatste kunnen op hun beurt weer wel invloed hebben of vertaald kunnen worden naar financiële verschuivingen. En als ik zeg "bij zijn" bedoel ik niet dat alle ontvangen facturen geboekt zijn, maar dat alle rechten en verplichtingen opgenomen zijn in die financiële verantwoording, ondanks dat de bijbehorende documenten nog lang niet ontvangen zijn. Met andere woorden: er moeten achteraf geen verrassingen meer opduiken zoals bijvoorbeeld kosten die niet voorzien waren of voorraadmutaties die nog niet verwerkt waren of bepaalde uitgaven waar even geen rekening meer mee gehouden was (omdat dat toevallig een afwikkeling van een balanspost was).

Als die administratie dan uiteindelijk op orde is, begint het pas. Dan beginnen de analyses waarom de gemeten werkelijkheid anders was dan het plan (de begroting) en met name hoe dit gaat uitwerken naar de toekomst. En we kijken dan uiteraard niet alleen naar de winst- en verliesrekening (wat veel bedrijven doen), maar ook naar de balans met al zijn verschillende posten. De balans zelf is minstens even belangrijk als de winst- en verliesrekening en zeker ook de mutaties in de verschillende balansposten die resulteren in het cashflow overzicht moeten aandacht krijgen. Waar zijn de centjes vandaan gekomen en waar zijn ze naar toe gegaan? Cash is waar het uiteindelijk om draait.

Maar na deze stap komt het belangrijkste: welke acties moeten worden gedefinieerd op basis van de gemaakte analyses en hoe ziet de 'nieuwe' toekomst eruit? En die nieuwe toekomst is dan niets anders dan het eerder opgestelde plan aanpassen aan de nieuw ontstane werkelijkheid in combinatie met de (al dan niet nieuwe en corrigerende) plannen. Omdat we vaak die oorspronkelijk opgestelde begroting willen handhaven ontstaat er naast deze begroting een prognose. Deze prognose wordt dus na elke verslagperiode weer aangepast en kan op zich weer een punt van discussie zijn. Maar de prognose kan zeker ook een communicatiemiddel zijn naar de mensen die de bijgestelde plannen moeten gaan uitvoeren en degenen die hier verantwoording voor dragen. De prognose wordt het nieuwe plan en wordt daarom elke keer weer aangepast. Die nieuwe prognose dient steeds opnieuw als nieuw ijkpunt voor de komende periode. En zo gaan we elke periode weer van voren af aan beginnen en zo het hele jaar door.

Maar waarom nu

Waarom is het belangrijk om dit cybernetische model ([nadere uitleg](#)) te implementeren? Waarom willen we op die manier gaan (bij)sturen? Waarom willen we elke keer weer acties ondernemen en de prognose aanpassen? En dan bedoel ik niet alleen de prognose van het resultaat, maar ook de prognose van balansposities en als belangrijkste de prognose van het verloop van de kaspositie. Het op die manier in control zijn is niet alleen maar leuk voor die nerds en control freaks, maar kan met name een boost geven aan de winstgevendheid van het bedrijf. Verlieslatende activiteiten kunnen met die wetenschap sneller worden gestopt en winstgevende activiteiten kunnen sneller worden uitgebreid. Ook is het gemakkelijker om kredieten aan te trekken als je kunt laten zien dat je exact weet waar je naartoe gaat en hoe je hier grip op hebt en dat iedereen zijn best doet om de reële plannen met elkaar te realiseren en wordt geholpen door de juiste feedback. Dit zijn slechts een paar voorbeelden

van de positieve werking van in control zijn. Wie in control is hoeft ook geen energie meer te stoppen in het blussen van allerlei brandjes, kan geconcentreerd echt met de business bezig zijn, kan kansen sneller zien en die sneller implementeren, enzovoorts, enzovoorts. Met andere woorden: in control zijn levert geld op!

Afsluitend

Ooit heb ik iemand een verhaal horen vertellen over een schaatser. Die schaatser die tegen zijn coach zegt: "Ik ga deze keer echt zo hard als ik kan" maar na de finish erachter komt dat hij het wereldrecord weer niet gehaald heeft. Maar als hij met een heel gedetailleerd schema had gewerkt en dan kon hij per rondje bijsturen als het vorige rondje niet helemaal volgens dat schema was geweest en dan was de kans heel veel groter geweest dat hij dat record wel gehaald zou hebben.

Ik heb in mijn praktijk nu al verschillende keren bedrijven In Control gebracht en ben er zelfs ooit CFO of the Year mee geworden. Het lijkt zo'n open deur, maar ik heb al te veel ondernemingen gezien die niet in control waren. Met het in control brengen van verschillende ondernemingen heb ik bij elkaar al meer dan € 100 miljoen aan extra resultaten kunnen laten realiseren bij die bedrijven. Soms is het niet eenvoudig om het hiervoor besproken systeem zo maar even te implementeren. Het is meer dan wat technische systeempjes opzetten. Het is een andere manier van denken en doen door zowel de top als de managers daaronder. Managers moeten er eerst aan wennen, dat ze met de billen bloot moeten en hun verwachtingen moeten gaan delen, maar als ze eenmaal de benefits ervaren hebben en zij zelf beter kunnen performen, gaat het vliegwiel echt draaien.

Wie daagt mij uit? I bring you in control! Kijk maar op www.pjvd-finance.com

Peter J. van Dongen RA
Februari 2017.

peter@pjvd-finance.com
www.pjvd-finance.com

PJVD-FINANCE.COM

CONSULTANCY & INTERIM MANAGEMENT

WIJNBURGSTRAAT 317
3011 XW ROTTERDAM
THE NETHERLANDS
T-NL: +31 - 10 - 8444614 OR: [+31 - 10 - 3400422](tel:+31-10-3400422)
T-USA: +1 - 561 - 2078780
FAX: +31 - 84 - 8674754
M-NL: +31 - 6 - 51586872
M-USA: +1 - 561 - 8469318