

Hoofdstuk 1 Wat is: “Cost Management”?

“**Cost Management**” wordt gedefinieerd als een filosofie, gedrag en het gebruik van technieken om meer waarde toe te voegen aan een product voor de laagste kosten. Het cost-managementsysteem is het gebruik van cost-managementtechnieken die de doelen en activiteiten van de organisatie ondersteunen.

Cost-managementanalysten werden vaak ook cost-accountants genoemd. Door de vooruitgang van de informatietechnologie en de toegenomen concurrentie in het bedrijfsleven zijn deze accountants tegenwoordig meer bezig met het analyseren van nieuwe en verbeterde producten. Vroeger waren ze voornamelijk bezig het analyseren van eerder behaalde resultaten. Cost-managementteams gebruiken cijfermaterialen van de interne verslaggeving en andere informatie om beslissingen te maken, producten te vernieuwen, service te wijzigen en uiteraard de kosten te verlagen. Hiernaast moeten de mensen in het cost-management zich aan hoge ethische standaarden houden om de mogelijke mislukkingen in de toekomst zo snel mogelijk te zien. In de praktijk worden vaak de mogelijke negatieve resultaten in de toekomst vaak niet gezien of gewoon genegeerd. Daarom hebben veel organisaties “**Codes of ethics**” gemaakt, waarin staat welke activiteiten wel of niet toegestaan zijn.

De strategie

Met de strategie van de onderneming wordt het plan bedoeld om de doelen te bereiken. Om zo'n plan op te stellen, staan twee vragen centraal:

- Waar moeten we heen? (Wat willen we bereiken?)
- Hoe gaan we er heen? (Hoe bereiken we dit?)

Bij de eerst vraag zal het uiteindelijk gaan om de winst, cashflow en koersstijging. De gekozen doel moet dus ervoor zorgen dat de winst en cashflow toeneemt en de marktwaarde van de aandelen gaat stijgen. Dit geldt uiteraard niet voor organisaties zonder winst oogmerk. Daar draait het voornamelijk om de verbetering van de sociale verantwoordelijkheid.

De doelen (projecten) kun je indelen in vier categorieën:

- **Build**

De afzet zal hierbij moeten groeien. Daarom is het belangrijk dat de potentiële markt groot genoeg is. Om te voor zorgen dat de concurrenten niet eerst op de markt komen, zou je moeten zorgen dat je snel tot de markt intreedt.

- **Hold**

Bij deze categorie wordt de groei gehandhaafd, waarbij de marktcontinuïteit een belangrijke rol speelt. Een belangrijk aspect is dat je de marktleider zou moeten zijn voor het desbetreffende product om goede resultaten te kunnen behalen.

- **Harvest**

Bij “Harvest” wordt de cashflow gehandhaafd en de afzet. Het product zit al in de volwassenheidsfase van de productencyclus, waar groei dus niet meer toepassing is. Je zou je moeten focussen op het verlagen van kosten.

- **Divest**

Hierbij is de markt aan het verkleinen. Je zou je uit de markt moeten uittreden en je concentreren op het minimaliseren van verliezen. Zo spoedig mogelijk een koper vinden, is de beste oplossing

Bij de tweede vraag staan concurrentievoorsprongen centraal. De inzet van geld, materie, personeel dient zo efficiënt mogelijk te zijn. Het proces, de taken en de value chain met betrekking tot de productie moeten goed geregeld zijn.

De **value chain** bestaat uit de afdelingen waar het product heen moet gaan of vandaan komen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Design
- Supply (toeleveranciers)
- Production
- Marketing
- Distribution (Het verpakken en vervoeren van de producten)
- Customer service (Klantenservice voor klachten en problemen)
- Support service (Ondersteuning met betrekking tot het product)

Daarnaast zijn er nog aspecten in de buitenwereld waarmee je rekening moet houden:

- Bestaande concurrenten en nieuwe concurrenten: Hierbij gaat het vaak om concurrentievoordelen en kennisvoorsprongen.
- De vraag van klanten: Is de vraag naar je producten veranderd? Hebben zij andere behoeften?
- Toeleveranciers: Hierbij gaat het om vertrouwen, kwaliteit en de concurrentie waarmee zij te maken hebben.
- Substitutie of complementaire goederen: Je dient rekening te houden met producten die jouw producten kunnen vervangen of aan kunnen vullen.

Actieplan

Er zijn acht stappen die je moet zetten met betrekking tot innoveren:

- 1) Zie dat er verandering nodig is. Externe aanwijzingen kunnen zijn: vraag van consumenten en de concurrentie. Interne aanwijzingen kunnen zijn: hoge kosten en de doelen die zijn voorgenomen zijn niet gerealiseerd. Dit kun je zien door **performance measure**.
- 2) Zet een team op om de verandering te managen en te leiden.
- 3) Maak een visie van de verandering die nodig is en bedenk een strategie om die visie te bereiken.
- 4) Communiceer en discussieer met betrekking tot de plannen.
- 5) De innovatie aanmoedigen en obstakels weg te halen.
- 6) Controleer frequent of de korte termijn doelen gerealiseerd zijn.
- 7) Gebruik succes als mogelijkheid voor een verbetering in de organisatie. Want in tijden waarin succesvolle resultaten worden gehaald zijn er meer middelen beschikbaar.
- 8) Probeer continu verbeteringen aan te brengen in het bedrijf en maak daar een

gewoonte van.

Evaluatie

Het is belangrijk om de voorgenomen aspecten te vergelijken met de gerealiseerde resultaten. Zo kun je te weten komen waarom het project is mislukt of juist veel succesvoller was dan de verwachtingen. Er zijn twee analysemogelijkheden hiervoor, die allebei van belang zijn.

- **Operational Performance:** Hier kijk je voornamelijk naar de taken die men nu uitvoert. Je vergelijkt ze met de voorgenomen taken.
- **Strategic performance analysis:** Je vergelijkt de resultaten van bepaalde strategieën en de beslissingen met de verwachte.

Hiernaast is er nog een analysemethode, namelijk de "**Benefit-cost-analysis**". Hierbij gaat het om voorgecalculeerde en geschatte kosten en opbrengsten. Deze vergelijk je met de werkelijke kosten en opbrengsten. Je maakt hierbij gebruik van kwantitatieve informatie uitgedrukt in geldeenheden en kwalitatieve informatie die worden gevormd door kenmerken perceptie en meningen.