

## 2.2 Kostenoptimalisatie<sup>1</sup>

*De kaasschaaf biedt geen duurzaam soelaas*

*Het optimaliseren van kosten is een thema van alle tijden, maar staat zeker in tijden van economische tegenwind hoog op de agenda. Wie onvoldoende competitief is, redt het immers eenvoudig niet. Onderzoeken en praktijkervaringen laten echter zien dat ondernemingen vaak blijven steken in het hanteren van de kaasschaaf en dat levert geen duurzaam effect op. De kaasschaaf zorgt vaak voor een tijdelijk effect: in veel gevallen zit het weggesneden vet er binnen een paar jaar weer aan. Om daadwerkelijk resultaat te boeken is het nodig om een fundamentele analyse uit te voeren en op basis daarvan maatregelen te treffen.*

- 59 procent van de ondernemingen blijkt in staat om kosten daadwerkelijk te reduceren, slechts 8 procent realiseert de voorgenomen kostenoptimalisatie volledig.
- Juist nu de economie hapert, is het noodzakelijk om de effectiviteit van kostenreductieprogramma's te verhogen.
- Inkrimping leidt niet automatisch tot succes in de toekomst; het is belangrijk om ook goed voorbereid te zijn op de psychologische aspecten van kostenoptimalisatie.

### 2.2.1 Inleiding

#### 2.2.1.1 Kostenoptimalisatie is van alle tijden

De noodzaak om het kostenniveau adequaat te beheersen, manifesteert zich zeker niet alleen in magere jaren. Ook in de afgelopen jaren van economische groei was er immers veel aandacht voor een betere bewaking van de verhouding tussen kosten en inkomsten. De druk om in topconditie te zijn was – als gevolg van de transparantie ten aanzien van de performance en de druk die uitging van onder meer private equity-partijen – ook in zulke tijden groot. Wie niet fit genoeg was, werd immers al gauw een doelwit van overname. Private equity-partijen hanteren kostenreductieprogramma's zelfs als vast onderdeel van de ondernemingsstrategie.

Ook veranderende concurrentieverhoudingen zijn een impuls voor kostenoptimalisatie. Dat was enkele jaren geleden onder meer te zien in de Nederlandse supermarktbranche. Jarenlang werd Albert Heijn gezien als een kruidenier met veel oog voor service, maar minder oog voor de prijs. Concurrenten als Aldi kregen de kans om ogenschijnlijk ongehinderd marktaandeel te veroveren door scherp op de prijs en de kosten te letten. Toen de grootgrutter uit Zaandam wel reageerde en de prijsconcurrentie aanging, brak er een supermarktoorlog uit. Elke speler werd geraakt en moest zijn prijzen laten dalen. Kostenoptimalisatie stond in één klap centraal. Leveranciers als Unilever werden gedwongen om daaraan hun bijdrage te leveren door prijsaanpassingen.

Een nog ingrijpender voorbeeld is te zien bij TNT Post. Een krimp van postvolumes in combinatie met de liberalisering van de postmarkt leidt tot voortdurende druk op de financiële resultaten. Het bedrijf heeft dan ook een omvangrijk, meerjarig

verbeterprogramma ingericht om de efficiency en de flexibiliteit te vergroten. Kostenoptimalisatie is hier maximaal verankerd in de bedrijfsvoering. Dit hoofdstuk biedt inzicht op hoofdlijnen in de TNT Post-case.

De actualiteit laat zien dat er steeds meer aandacht komt voor kostenoptimalisatie. Het management van ondernemingen zet in op kostenreductie – naast innovatie – om de afnemende omzetgroei, hogere inkoopkosten en hogere loonkosten het hoofd te bieden. Juist nu de economie hapert, is het noodzakelijk om de effectiviteit van kostenreductieprogramma's te verhogen.

De realiteit is echter dat deze plannen niet altijd tot de gewenste resultaten leiden. Sterker nog: het KPMG-rapport Rethinking Cost Structures: Creating sustainable cost advantage<sup>2</sup> toont op basis van internationaal onderzoek aan dat ondernemingen, voornamelijk door onnodige voorzichtigheid in de kostenstrategie, vaak het tegenovergestelde bereiken van wat ze willen.

#### 2.2.1.2 Onderscheid in typen kostenstrategie

Kostenoptimalisatie is zoals gezegd een thema van alle tijden en van belang voor alle ondernemingen. De daarbij te volgen strategie hangt af van onder meer de markt-omstandigheden en de ondernemingsfocus. Figuur 2.1 laat zien dat de nadruk bij startende activiteiten ligt op het beheersen van de opstartkosten vanwege beperkte beschikbare middelen (type I), terwijl men in een neergaande markt vooral inzet op het reduceren van de operationele kosten (type IV). Tussen deze twee uitersten bestaan twee tussenfasen. In een groeiende markt (type II) is kostenbewustzijn nodig om voldoende financiële middelen beschikbaar te hebben. Een volwassen markt waarin de concurrentie sterk is (type III) vraagt om een goed evenwicht tussen omzetgroei en kostenontwikkeling.

|   | Type I:<br>Cost Constraints | Type II:<br>Cost Consciousness               | Type III:<br>Cost Optimization        | Type IV:<br>Cost Cutting          |
|---|-----------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Markt</b>                            | Opkomend                    | Groeiend                                     | Volwassenheid                         | Achteruitgang                     |
| <b>Omzet</b>                            | Beperkt                     | Kansrijk                                     | Vechten voor verdere omzetgroei       | Beperken verlies omzet            |
| <b>Concurrentie</b>                     | Verwerven van marktpositie  | Creëren van onderscheidend vermogen          | Groot belang van concurrentiekracht   | Vechtmarkt                        |
| <b>Ondernemingsfocus</b>                | Creativiteit / idee         | Creëren en benutten van kansen               | Consolidatie, uitbouwen en vernieuwen | Behoud van markt-aandeel en marge |
| <b>Kostenoriëntatie</b>                 | Beperken opstartkosten      | Gericht op voldoende werkkapitaal voor groei | Verbeteren cost/income ratio's        | Margebehoud                       |
| <b>Kostenstrategie</b>                  | Niet                        | Kostenbewustzijn                             | Kostenoptimalisatie                   | Kostenreductie                    |
| <b>Voorbeeld</b>                        | Crucell                     | TomTom                                       | KLM                                   | Wegener                           |
| <b>Voorbeeld binnen één onderneming</b> | TNT New Business            | TNT Express Internationaal                   | TNT Express Benelux                   | TNT Post                          |

Figuur 2.1: Typen kostenstrategieën<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mede tot stand gekomen met medewerking van Leo Kox en Resi Becker van TNT Post

<sup>2</sup> KPMG, Rethinking Cost Structures: Creating sustainable cost advantage, 2007

<sup>3</sup> KPMG Business Performance Services, 2008

Een mooi voorbeeld van een type III Cost Optimization is Air France-KLM. In een consoliderende markt wist deze vliegmaatschappij een mooie omzetstijging te realiseren. Vanwege hoge brandstofkosten kwam de winst echter onder druk. Als reactie hierop verhoogde Air France-KLM in augustus 2008 dan ook de ambitie voor zijn lopende kostenreductieprogramma met EUR 190 miljoen.<sup>4</sup>

Overigens geldt voor een concern met verschillende activiteiten ook vaak een combinatie van kostenstrategieën. Een mooi voorbeeld daarvan is TNT, dat verschillende strategieën inzet voor zijn portfolio aan activiteiten. Op het moment dat de economische situatie verslechtert kan het nodig zijn om de stijl aan te passen. Zo kondigde TNT in oktober 2008 een kostenoptimalisatietraject voor zijn Expressluchtvracht aan.<sup>5</sup>

### 2.2.2 KPMG-onderzoek: niet alle kansen worden benut<sup>6,7</sup>

Dat een efficiënte kostenstructuur een bron van concurrentievoordeel is, daarover zijn de meeste managers het wel eens. In het onderzoek benadrukken vier van de vijf deelnemers het belang daarvan, maar blijkt ook dat maar 59 procent van de ondernemingen erin slaagt om kosten daadwerkelijk te reduceren. Een kleine minderheid van 8 procent weet de beoogde doelstellingen volledig te realiseren. De overgrote meerderheid van ruim 90 procent slaagt daar dus niet in. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

#### 1 Plannen zijn te voorzichtig

Veel ondernemingen blijken niet erg ambitieus te zijn in het definiëren van hun initiatieven tot kostenreductie en laten zich vooral (af)leiden door praktische belemmeringen en politieke overwegingen. Pas als de externe druk zeer hoog wordt, blijken de hogere ambities toch realiseerbaar te zijn.

#### 2 Omzetgroei erodeert de kostefficiëntie

42 procent van de respondenten erkent dat omzetgroei de scherpte ten aanzien van een competitief kostenniveau vermindert. In theorie is het juist in periodes van groei eenvoudig om kostenefficiëntie te realiseren. De praktijk is echter weerbarstiger: in periodes van groei is vaak sprake van slechtere efficiencyratio's.

#### 3 Het is onvoldoende duidelijk wie de 'eigenaar' is van kosten

In de praktijk wordt bij kostenoptimalisatie vooral gekeken naar de CFO en/of de CEO. Om daadwerkelijk duurzaam kans van slagen te hebben moet de kostenoptimalisatie echter in de hele onderneming zijn verankerd. Een dergelijke cultuur van kostenbewustzijn begint met duidelijke verantwoordelijkheden.

### 4 Kostendrijvers zijn niet helder

Veel organisaties hebben geen inzicht in de wijze waardoor de belangrijkste kosten worden veroorzaakt. Slechts de helft van de onderzochte ondernemingen weet precies waardoor kosten en winstgevendheid worden beïnvloed. De samenhang tussen activiteiten en kosten is meestal niet duidelijk, zodat het maken van keuzes in die activiteiten nauwelijks mogelijk is.

Verder laat het onderzoek zien dat voor structurele kostenreductie durf nodig is. Veel bestuurders hanteren nog steeds het liefst de aloude kaasschaaf en gaan voor de 'quick wins'. Dit zorgt hooguit voor een tijdelijk effect, want net zoals bij veel diëten zitten de kilo's er snel weer aan. Om duurzaam slanker te zijn is een andere levensstijl nodig, en ook daar is een analogie met het bedrijfsleven te trekken. Wie de kosten op langere termijn wil optimaliseren moet het lef hebben om een fundamentele aanpak door te voeren, door het complete businessmodel aan te pakken, veranderingen in de gehele organisatie door te voeren en daar ook het complete management bij te betrekken.

Vooraf voor type III Cost Optimization en type IV Cost Cutting is een bredere insteek noodzakelijk. Deze start met een onbevangen out-of-the-boxbenadering van de mogelijkheden:

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supply chain/procesoptimalisatie (inclusief Lean/Six Sigma, TQM)</li> <li>• Procurement</li> <li>• Stoppen van niet-winstgevende activiteiten</li> <li>• Verkoop van niet-winstgevende bedrijfsonderdelen</li> <li>• Revenue management</li> <li>• Fusies en acquisities om schaalvoordelen te realiseren</li> <li>• Aanpassen niveau van dienstverlening</li> <li>• Verbeteren van risicomanagement</li> <li>• Cash management en working capital</li> <li>• Arbeidsvoorwaarden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoop/leaseback van vastgoed</li> <li>• Overhead zoals functies op het gebied van financiën, HR, marketing, etcetera</li> <li>• ICT</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• Offshoring</li> <li>• Shared Service Centers</li> <li>• Inzetten van kosteneffectieve servicekanalen zoals Internet</li> <li>• Belastingoptimalisatie</li> <li>• Reorganisatie</li> <li>• Allianties en joint ventures om risico's en kosten te delen</li> </ul> |
|--|---|

Figuur 2.2: Mogelijkheden voor kostenoptimalisatie

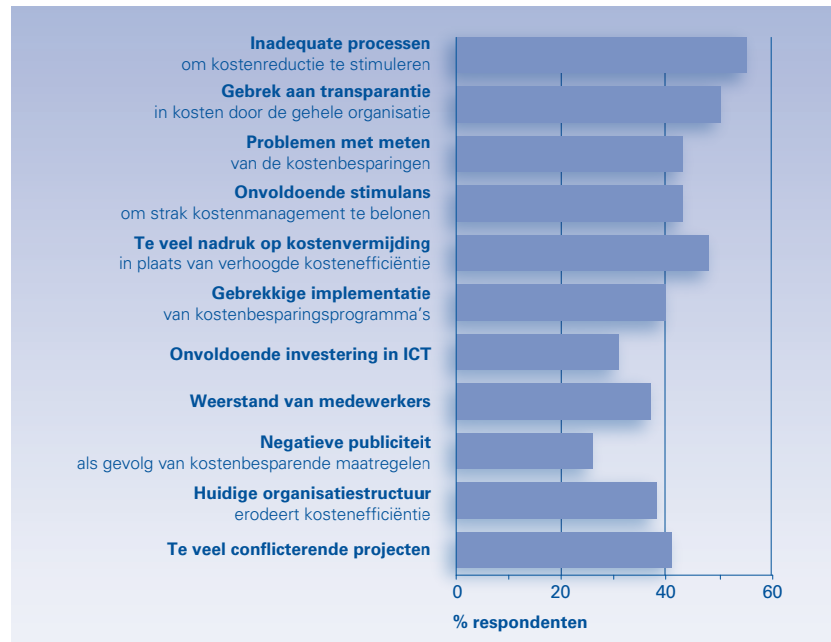
Niet alleen het ontwikkelen van goede plannen blijkt in de praktijk weerbarstige materie. De consistente executie van die plannen blijkt zo mogelijk nog lastiger. Figuur 2.3 laat zien welke factoren deze executie bemoeilijken.

<sup>4</sup> NRC Handelsblad, 5 augustus 2008

<sup>5</sup> Het Financiële Dagblad, 17 oktober 2008

<sup>6</sup> KPMG, Rethinking Cost Structures: Creating sustainable cost advantage, 2007; het betreft een internationaal onderzoek, waar TNT geen deel van uitmaakt.

<sup>7</sup> Internet Survey, 2008



Figuur 2.3: Implementatie-issues<sup>8</sup>

Wij willen een en ander illustreren aan de hand van het kostenoptimalisatieprogramma van TNT Post.

## 2.2.3 Praktijk: kostenoptimalisatie bij TNT

### 2.2.3.1 TNT Post en de postmarkt

De logistieke dienstverlener TNT richt zich met twee divisies op de activiteiten Koeriers- & Expressdiensten en op Post.

De Expressdivisie is Europees marktleider op het gebied van internationaal expressvervoer. Daarnaast is de divisie actief in Australië.

Op postgebied is TNT actief in Nederland. De Postdivisie is met ruim 60 procent van de omzet en circa de helft van het bedrijfsresultaat ook internationaal actief in het postverkeer met vestigingen in het buitenland, waaronder Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

TNT Post positioneert zich in de Nederlandse markt als het postbedrijf met de beste prijs-waardepropositie, vergelijkbaar met bijvoorbeeld Albert Heijn, KPN en KLM in andere markten. Gegeven de sterk competitieve markt en de aanstaande volledige liberalisering van de postmarkt, richt TNT Post zich op het behoud van marktaandeel. Dit is echter onvoldoende: behoud van marktaandeel impliceert nog steeds volumeverlies als gevolg van een structurele daling van het totale volume van de postmarkt door verdergaande digitalisering. Dit noodzaakt tot continue kostenreductie om de marge op peil te houden. Als A-merk doet TNT Post hierbij geen concessies aan het kwaliteits- en serviceniveau van zijn dienstverlening.

Meer dan voorheen staat in de Productie Divisie Operational Excellence als waarde-discipline centraal. Door een scherpe focus op de processen realiseert TNT Post continue kostenverlagingen en kwaliteitsverbeteringen een daarmee een uitstekende prijs-prestatieverhouding. Kernwoorden zijn hoge betrouwbaarheid, probleemloze service/weinig fouten, snelle levering (indien gewenst) en schaalvoordelen/efficiency.

De case van TNT Post is om meerdere redenen interessant. Het bedrijf heeft een rigoureuus programma (Cost Cutting type IV) geïnitieerd met een helder commitment naar zijn aandeelhouders, en de executie is verankerd in alle onderdelen van de bedrijfsvoering. Dit maakt dat de case toonaangevend en leerzaam is voor andere ondernemingen, ook in geval van minder verregaande kostenstrategieën (type I tot en met III).

### 2.2.3.2 De Cost Cutting-aanpak van TNT Post

TNT Post startte in 2002 onder de naam Masterplan Distributie met het eerste pakket aan kostenreductiemaatregelen. Deze zijn succesvol doorgevoerd en hebben tevens gezorgd voor een solide basis qua organisatie en aanpak. In 2007 is een vervolgpakket aangekondigd. Dit programma genaamd Nieuwe Initiatieven Masterplannen Post (NIMP) is anno 2008 in uitvoering. De belangrijkste karakteristieken die de aanpak van TNT Post succesvol maken zijn de volgende:

#### 1 Top-down uitdagende targets

Vanuit het hoofdkantoor zijn op divisieniveau eisen geformuleerd aan de resultaatontwikkeling, en om daarbij 'luchtfietserij' te voorkomen zijn deze doelstellingen gekoppeld aan een inventarisatie van kostenreductiekansen. Met betrokkenheid en input van alle betrokken managers en afdelingen is een programma samengesteld met initiatieven en doelstellingen. De kracht hiervan is dat topdown targets en bottom-up initiatieven direct met elkaar zijn verbonden. Het mag duidelijk zijn dat ook deze opzet gepaard gaat met pijn en moeite.

#### 2 Focus op kostenreductie, maar ook aandacht voor de opbrengstenkant

Een blinde focus op kostenreductie is gevaarlijk, zeker omdat een marktleider als TNT Post geen concessies kan en wil doen aan zijn kwaliteit en service. TNT Post houdt zijn kwaliteitscijfers dan ook continu in de gaten en beoordeelt de impact van de kostenreductie-initiatieven. Daarnaast pakt men alle kansen aan om omzetzakking te voorkomen en start men ook nieuwe initiatieven voor dat doel.

#### 3 Brede kostenreductieaanpak

Het programma raakt alle onderdelen, van de commerciële afdeling tot het productieapparaat en alle functionele disciplines, van postbezorging tot ICT-ondersteuning. Ook op de overhead van ondersteunende functies wordt continu bespaard. Omdat personeelskosten de belangrijkste kostencomponent vormen en de nieuwe markspelers goedkopere arbeidscontracten afsluiten, ziet TNT Post zich genoodzaakt om ook te besparen op de arbeidsvoorwaarden. Alle kostencomponenten komen aan bod.

<sup>8</sup> KPMG, Rethinking Cost Structures: Creating sustainable cost advantage, 2007

#### 4 *Visieontwikkeling*

De gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor kostenreductie en de ontwikkelingsrichting zijn verankerd in een visiedocument. Dit biedt een krachtig gemeenschappelijk doel en houvast tijdens het veranderproces. Belangrijk is om de visie te delen met alle personeelsleden. Door middel van communicatiesessies en -middelen wordt zowel de noodzaak als de voortgang intensief gedeeld met alle medewerkers.

#### 5 *Heldere accountability*

Per onderdeel is een 'targeteigenaar' aangewezen die zelfstandig verantwoordelijk is voor de realisatie van de kostenreductie. Projectleiders rapporteren de voortgang en issues aan deze targeteigenaar.

#### 6 *Programmabureau en Control*

Het aanjagen en coördineren het proces is cruciaal. Bij TNT Post gaat het om het samenspel tussen drie partijen: het management – dat de noodzaak voelt en uitdraagt –, het programmabureau – dat zorgt voor de voortgang en samenhang – en control – die de targets en financiële voortgang bewaakt en erover rapporteert, samen met de controllers uit de bedrijfsonderdelen. Het programmabureau en control zijn zowel sparringpartner als controleur van de verantwoordelijk managers. Voor maximale transparantie wordt gezorgd door te participeren in de voortgangsgesprekken tussen de verantwoordelijk manager en de projectleider.

#### 7 *Verankering van targets in de budgetten*

De budgetten blijven leidend in de management accounting om de daadwerkelijke reductie van de totale kostenbasis te garanderen. Maar voor de kostenreductie-initiatieven geldt dat deze tevens separaat worden gerapporteerd. Juist de kruisbestuiving tussen budget en kostenreductiemaatregelen zorgt voor een maximale focus op kostenreductie.

#### 8 *Managen van de personele consequenties*

Voor de personele consequenties is een breed HR-instrumentarium opgezet, met in het hart een mobiliteitsprogramma dat medewerkers aanmoedigt en ondersteunt bij het tijdig vinden van passend nieuw werk. Het aanbod van dit programma is heel concreet door samenwerkingsverbanden met andere ondernemingen met personeelstekorten. Ondanks de kostenreductie, of eigenlijk met als doel om deze daadwerkelijk te realiseren, is een management development-systematiek ontwikkeld om het operationele management te beoordelen en te ontwikkelen.

#### 9 *Op tijd starten en gedegen voorbereidingen*

TNT Post is zeer voortvarend in de realisatie van kostenreducties doordat men de druk tijdig en adequaat weet te vertalen in plannen en implementaties. Hiermee worden noodgrepen voorkomen en ontstaat het gevoel van een diesel-trein die op gang gekomen is en gestaag doordendert. Daarbij onderscheidt

TNT Post zich door een gedegen voorbereiding, die naar hun eigen idee vaak te lang duurt, maar vervolgens wel leidt tot een succesvolle implementatie. De druk is kortom hoog, maar het water staat niet tot aan de lippen.

#### 10 *Kostenreductie zit in de genen*

De aanpak is te karakteriseren als no-nonsense, en gedreven door feiten. De noodzaak voor kostenreductie wordt alom onderschreven. Men deelt het gevoel dat de maatregelen onontkoombaar zijn, hoewel medewerkers wel moeite hebben met de continue veranderingen. Plannen zijn concreet, door inhoudelijke experts uitgewerkt en daarmee praktisch uitvoerbaar. Inhoudelijk ervaart men de cost cutting-strategie dan ook niet als lastig. Wel vergt het een ijzeren discipline en zijn het voor de melancholische manager lastige tijden. Zeker ook omdat vanwege de digitalisering en concurrentie de noodzaak voor kostenreductie alleen maar verder zal toenemen.

### 2.2.4 De valkuil van inkrimping<sup>9</sup>

In de jaren tachtig werden talloze fabrieken gesloten in bedrijfstakken die aan het eind van de levenscyclus zaten. Sinds die tijd is er onverminderd aandacht voor kostenreducties, ook in het kader van integraties na een fusie. Kostenreductie is dan ook gemeengoed geworden in de mondiale wereld waarin ondernemingen voortdurend aanpassingen doen om hun concurrentiekracht te behouden, en de productiviteit wordt continu gemeten en gebenchmarkt.

Het risico bestaat om in de val te lopen van: 'Downsizing, Rightsizing, Dumbsizing, Capsizing'. Een aantal decennia wordt al onderzoek gedaan naar de effectiviteit van kostenreducties. Een van de meest uitgebreide en systematische onderzoeken is uitgevoerd in de jaren tachtig door Cameron, Freeman en Mishra<sup>10</sup>. Dit vier jaar durende onderzoek concludeerde dat er een negatieve correlatie bestond tussen de effectiviteit van de organisatie en inkrimping door middel van ontslagen. Hoewel er sindsdien veel is veranderd, is het ook nu nog van belang dat men zich bewust blijft van de psychologische effecten. Daarbij gaat het om de volgende issues:

- 1 De psychologische overeenkomst waarin een onuitgesproken levenslange arbeidsduur wordt beloofd in ruil voor hard werken en loyaliteit is niet langer van toepassing. De onderneming moet hiervoor in de plaats invulling geven aan het begrip employability (inzetbaarheid).
- 2 Aandacht voor de stressreactie op de overblijvende medewerkers. De dreiging bestaat om in de toekomst alsnog de baan te verliezen en intussen harder te moeten werken om het werk van de ontslagen collega's op te vangen. De uitdaging is om als management actief leiding te geven aan het proces van inkrimping.
- 3 Aandacht voor de spanningen bij managers die medewerkers moeten ontslaan. Verlies aan geloofwaardigheid en afstand van de werkvloer ligt op de loer. Dit zet de betrokkenheid van de overgebleven medewerkers verder onder druk.

<sup>9</sup> Gebaseerd op Kets de Vries, Worstelen met de Demon: over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie, 2000

<sup>10</sup> Cameron, Freeman, Mishra, Best Practices in White Collar Downsizing: Managing Contradictions, Academy of Management Executive 5/3, 1991

Persoonlijke ellende is meestal onvermijdelijk. Bovendien leidt inkrimping niet automatisch tot succes in de toekomst. De essentie: wie zich goed voorbereidt op het gedrag van de betrokkenen, verkleint de kans op mislukking.

### 2.2.5 Tot slot

Nu de economie in zwaarder weer terechtkomt, zal kostenreductie alleen nog maar hoger op de managementagenda komen. In de praktijk blijken echter veel kosteninitiatieven op een teleurstelling uit te lopen, en de kaasschaafmethode biedt dus geen duurzaam effect. Het KPMG-onderzoek, de TNT-praktijkervaringen en de literatuur over psychologische effecten van kostenreductie-inzichten bieden leerzame lessen. Deze lessen zijn samen te vatten in drie aspecten:



*Figuur 2.4: Drie belangrijke voorwaarden voor succesvolle kostenoptimalisatie*