

Recessie te lijf: fit voor de toekomst!

Nieuwe prioriteiten voor de controller

Als controller ontkomt u niet aan de gevolgen van de kredietcrisis. Uw rol in de onderneming is nog belangrijker geworden. Er moeten strategische beslissingen genomen worden, processen moeten beter gestroomlijnd, kosten verlaagd en een financiering rond krijgen is er ook niet gemakkelijker op geworden.

Hoe maakt u uw onderneming fit voor de toekomst? 'Zorg in ieder geval dat u goed voorbereid bent.' Dat is de boodschap van de sprekers op de Nationale Controllersdag 2009.

Een impressie. Steens & Partners was mede sponsor van deze 19e Nationale Controllersdag.



Anja Jalink, Kluwer Financieel Management

'Het is belangrijk wat wij doen! Dat moet toch wel bij u opgekomen zijn de afgelopen tijd,' aldus dagvoorzitter Jeroen Smit. 'Al die ambitieuze praatjesmakers die zeggen dat de lucht blauw is... Ze hadden gewoon naar mij moeten luisteren!' Maar hoe doe je dat, hoe hou je daadkrachtige, zelfverzekerde en vooral zeer ambitieuze directeuren met beide benen op de grond? 'Trek aan de bel! Verwacht niet dat iemand anders uw directeur aanspreekt op zijn gedrag. U bent daar de aangewezen persoon voor.'

Tijdens de research voor zijn boeken over Ahold en Abn-Amro kwam Smit tot de conclusie dat je je aandelen moet verkopen op het moment dat de ceo van een organisatie te grote huizen gaat bouwen of landgoederen aanschaft. 'Dan gaat hij 'zonnekoning'-gedrag vertonen. Wanneer een ceo megalomane trekken gaat vertonen, kun je er donder op zeggen dat de organisatie onderuit gaat.' En de controller moet zijn ceo daar dus voor behoeden. Op de stelling: 'Als mijn baas opeens een Maserati wil leasen, trek ik aan de bel', gaan dan ook veel vingers de lucht in. Op zijn volgende stelling: 'Als ik mijn baas in drie maanden tijd drie keer in het Stan Huygens Journaal (societyrubriek in de Telegraaf, red.) zie, trek ik aan de bel,' wordt echter al minder gereageerd.

In de controller als business partner ziet Jeroen Smit niets: 'Een controller moet geen onderdeel van het proces worden, hij moet juist aan die rem kunnen trekken als het nodig is.' Hij toont zich dan ook een fervent tegenstander van bonussen voor financials. 'Controllers moeten geen bonus, maar een fors hoger salaris. Blijf onafhankelijk!'

Beroepssacherijn

'Misschien moet de controller wel een beroepssacherijn

zijn,' beaamt ook Jaap Koelewijn (Nyenrode). Hij is het in ieder geval grotendeels eens met Jeroen Smit waar het gaat over de bonus: 'Als financiële medewerkers goede 'countervailing powers' moeten zijn, dan zal hun beloning niet gekoppeld moeten worden aan winst/aandeelhouderswaarde/kasstroom. Al deze indicatoren zijn immers te manipuleren. Beloning zal overwegend vast moeten zijn, met een variabele component die gekoppeld is aan de lange termijn.'

Overigens is de huidige crisis volgens Koelewijn zeker niet (alleen) te wijten aan bonusbeluste bankiers. 'De crisis in het kapitalisme is veroorzaakt door onder andere macro-economische discrepanties en beleidsfouten; te grote nadruk op het belang van de aandeelhouderwaarde; geen/onvoldoende alignment van de belangen van stakeholders en het wegvallen van checks and balances in een globaliserende wereld.'

Over de plaats en positie van de financiële professional in het keren van dit tijt zegt Koelewijn nog het volgende: 'De rol van de controller als medespeler verandert. Hij is geen direct verlengstuk van het management; hij is geen business partner; hij moet handelen in het belang van de klant en de beloningsstructuur moet de juiste prikkels geven (en dus niet resulteren in het nemen van extra risico).'

Omzetsdaling van 80 procent

Iemand die juist wel een groot voorstander is van de controller als business partner is Bert Savonije, senior vice president control ASML Nederland. Ofschoon hij met ASML in de nachtmerrie van iedere financial is beland - een omzetsdaling van 80 procent in het eerste kwartaal - lijkt Savonije geenszins aangeslagen. ASML is een zeer flexibele organisatie, die goed voorbereid is

op slechtere tijden. Ondanks dat de omzet zo sterk gedaald is, blijft het bedrijf zelfs zeer ambitieus: het budget voor research & development blijft vrijwel volledig op peil.

'Onze werknemers zijn 15-20% flexibel ingehuurd. Daarnaast werken we met een zogenaamde 'urenbank' voor vaste medewerkers: uren die te veel gemaakt worden in drukke periodes kunnen nu opgenomen worden. Daarnaast kopen we veel (85%) in. En doordat het bedrijf conservatief gefinancierd is en een goede kasbalans heeft, kunnen we toch nog investeren. De neiging om dit soort zaken niet te regelen als het goed gaat is groot, maar we hebben er nu veel profijt van.' Bij deze crisis heeft ASML al snel de volgende ingrepen doorgevoerd: er is zeer snel werktijdverkorting aangevraagd; tijdelijke werknemers eruit; kostenreductie; focus op leveranciersrisico; focus op credit en collection risico's; extra aandacht voor de kaspositie. 'We willen snel kunnen opstarten na de crisis', aldus Savonije, 'dus we moeten doorgaan met R&D. En we moeten snel kunnen opschalen als de markt weer aantrekt.'

De omzetzak van maar liefst 80 procent in één kwartaal was zelfs zwarter dan het zwartste scenario dat ASML bedacht had. Savonije: 'Ons zwartste scenario bleef steken op een val van 60 procent. Maar mijn grootste angst was dat de directie een snelle opleving van de economie verwachtte en dat ingrijpen uitgesteld zou worden. Gelukkig konden de ingrepen snel en met volledige steun van de ceo uitgevoerd worden.' Twee boodschappen heeft Bert Savonije nog voor de ruim vierhonderd aanwezige collega's: 'Wees voorbereid! En als je nú geen gehoor vindt aan de MT-tafel, dan komt het nooit!'

De bankier is je beste vriend

ASML wil dus niet afhankelijk zijn van de bank. Maar hoe kijken de aanwezigen in de zaal tegen bankiers aan, nu deze toch hard van hun voetstuk gevallen zijn. Jeroen Smit geeft drie opties: boos (2 stemmen), verdrietig/teleurgesteld (20 stemmen) of toch vooral opgelucht (alle anderen). Blijkbaar menen we met zijn allen dat de zaak nu weer normaliseert, en dat dat nodig was.

'De bankier moet in deze tijden je beste vriend zijn,' stelt Klaas Wagenaar (KPMG). 'Hou contact en vertel ze waar je mee bezig bent. Sta niet pas op de stoep als je echt niet anders meer kunt.' Wagenaar pleit er ook voor dat cash denken niet alleen voor controllers of cfo's is. Het moet bij alle managers geïntegreerd zijn. Hij krijgt bijval uit de zaal: 'Zorg er bijvoorbeeld bij je salesmedewerkers voor dat ze niet alleen verantwoordelijk zijn voor het binnenhalen van de deals, maar ook voor het binnenhalen van het geld en de afspraken over betalingstermijnen.'

Of hij al een einde aan de crisis ziet? Wagenaar is somber: 'Het wordt nog veel erger.' En wederom klinkt er: 'Wees voorbereid!'



Executing strategy

Als uitsmijter is er een live verbinding met Harvard University, waar Robert S. Kaplan klaar zit voor een klein college executing strategy. Veel bedrijven reageren instinctief en ruw op economische teruggang door rücksichtslos in de kosten te snijden. Onbedoeld kunnen ze daarmee hun mogelijkheden voor toekomstige groei vernietigen. 'Weg dus met de kaasschaafmethode! En wees strategisch in je keuzes!'

Aan de hand van zijn zes-stappenstrategiemodel legt Kaplan uit hoe een goede focus op strategie je niet alleen vertelt wat je moet doen, maar ook wat je niet moet doen. 'Je moet zeker niet snijden in je strategische kosten, die leveren pas op termijn iets op, maar ze zijn wel van levensbelang.'

**STEENS &
PARTNERS**

Interim Finance Consultants

**Financieel Interim
Management
Advies**

Amsterdam T 020-301 3590
Rotterdam T 010-289 7666
E interim@steens.nl

WWW.STEENS.NL