

# routeplanner voor bedrijven

Een aantal richtlijnen om u door de recessie heen te helpen



## 2 Kosten verlagen zonder in te boeten aan kwaliteit en service

Een oud spreekwoord luidt: "Je moet het kind niet met het badwater weggooien". Elke ervaren ondernemer zal beamen dat zelfs in tijden van recessie lukrake bezuinigingen meer kwaad dan goed kunnen doen. Wat wel nodig is, is het in kaart brengen van de uitgaven die verminderd of geschrapt kunnen worden zonder de achteruitgang van het bedrijf te verergeren of verlengen. In de verte doemt het ongemakkelijke vooruitzicht op mensen te moeten ontslaan, maar voordat het zover is zijn er manieren om de personeelskosten tijdelijk terug te dringen.

Kostenbesparingen zijn slechts één facet van het overleven van de recessie. Net als het elimineren van verspillingen. Peter Lewis, directeur van hightechbedrijf Industrial Automation and Control, adviseert: "Leen zo weinig mogelijk, concentreer je op de cashflow en zorg voor een buffer, betaal je rekeningen op tijd, werk met alle onderdelen van de waardeketen, houd je team bij de les, zoek voortdurend naar mogelijkheden op andere terreinen en blijf dicht bij je klanten."

In andere richtlijnen kijken we naar maatregelen die kunnen worden genomen om de bedrijfsactiviteit te vergroten of in elk geval te handhaven. In deze routeplanner wordt aandacht besteed aan manieren en middelen om de kosten te beheersen.

## Zoek activiteiten en uitgaven die niet cruciaal zijn voor een effectieve levering van uw product of dienst

Er kunnen activiteiten zijn die in tijden van relatieve welvaart zijn ontstaan, maar die niet langer nodig zijn voor een effectieve levering van uw product of dienst. Zijn er bijvoorbeeld langdurige vergaderingen die, wat hun oorspronkelijke doel ook was, zijn verworpen tot praatsessies waarin weinig besloten of bereikt wordt? Misschien werden die dagelijks of wekelijks georganiseerd voor specifieke situaties en zijn ze in stand gehouden, ook nu ze geen nut meer hebben. Misschien moeten die vergaderingen worden afgeschaft of in elk geval weer doelgericht worden, zodat de deelnemers zich kunnen wijden aan dringender taken.

Is het reisbudget steeds groter geworden? Misschien is het tijd te onderzoeken welke reizen op kosten van de zaak worden gemaakt, of ze echt nodig zijn en of een telefoongesprek, e-mail of video-conference in bepaalde gevallen net zo effectief kan zijn.

En vergeet alle voor de hand liggende methodes van energiebesparing niet, zoals het 's nachts, in de weekends en tijdens vakanties uitzetten van alle kantoorapparatuur. Ook kunnen de lichten in lege kamers worden uitgedaan en gloeilampen worden vervangen door spaarlampen. Er kan gebruik worden gemaakt van bewegingssensoren om het licht in ruimtes met incidenteel verkeer, zoals toiletten, aan en uit te doen. Zet de verwarming op een constant niveau en houd deuren en ramen gesloten als de verwarming of airco aan is. Een computer met monitor die 24 uur per dag aan staat kost ruim €50 per jaar. Door de computer buiten kantoortijden uit te zetten en gebruik te maken van standby-mogelijkheden kan dit bedrag worden teruggebracht naar €15 per jaar. De kosten van verlichting kunnen met wel 15% teruggedrongen worden door alleen maar het licht uit te doen in kamers en gangen die niet gebruikt worden. Verwarmingskosten stijgen met 8% voor elke graad dat de temperatuur hoger wordt ingesteld.

Andere terreinen waar ook kritisch naar de kosten gekeken zou kunnen worden zijn bijvoorbeeld printen, telefoons, catering, schoonmaken, beveiliging, huur en kantoorartikelen over het algemeen. Maar als u op zoek gaat naar de goedkoopste leveranciers, bedenk dan dat de prijs wel moet worden afgewogen tegen kwaliteit, efficiency en service. Soms kan er sprake zijn van een langdurige relatie van service en goodwill tussen u en een leverancier. Indien blijkt dat zijn prijzen ongemerkt te ver

gestegen zijn, kan het zinvol zijn een gesprek aan te gaan in plaats van de leverancier simpelweg te dumpen. Vanuit bedrijfsethisch oogpunt blijft het waardevol uw leveranciers te behandelen zoals u zelf door uw klanten behandeld zou willen worden.

Als u het te druk hebt met het blussen van door de recessie ontstane brandjes om deze kostenposten de benodigde aandacht te geven, of als u het gevoel hebt dat een onafhankelijk iemand eens naar mogelijke besparingen zou moeten kijken, zijn er talloze ondernemingen die dergelijke audits aanbieden. Sommigen werken net als advocaten met "*no cure, no pay*" en halen hun vergoeding uit de besparingen die zij mogelijk maken. Google maar eens op "onderneming" en "kostenbesparing" en u vindt er tientallen.

## Zoek naar activiteiten die te arbeidsintensief zijn

Een verminderde vraag naar een product of dienst of efficiëntere werkwijzen kunnen leiden tot een blijvend of tijdelijk overschot van personeel voor een bepaalde activiteit. Geen enkele ondernemer met het hart op de juiste plaats ontslaat graag mensen, maar er zijn omstandigheden waarin dit noodzakelijk is voor het voortbestaan van de onderneming en voor de banen van de rest van het personeel. Het is van belang een teveel aan personeel op te sporen en aan te pakken voordat het cruciale gevolgen heeft.

Niettemin zijn er ook andere maatregelen die kunnen worden genomen in plaats van gedwongen ontslagen. De regelgeving en praktijken omtrent wanneer en hoe die gebruikt kunnen worden, verschillen van land tot land. De volgende voorbeelden zijn afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk, en zullen in zekere mate afwijken van de manier waarop zij elders kunnen worden toegepast.

U kunt zoeken naar mensen die in aanmerking komen voor vrijwillig ontslag of vervroegde uittreding. Let erop dat deze ontslagen/uittredingen daar plaatsvinden waar het personeel moet worden ingekrompen en dat u geen mensen verliest die u wilt behouden. De voordelen van vrijwillig ontslag zijn dat het minder demoraliserend is voor het personeel dan gedwongen ontslag, dat het minder ontwrichtend is (mits de juiste mensen zich vrijwillig aanbieden!) en dat er minder werk hoeft te worden verricht om te controleren of de ontslagcriteria eerlijk zijn. Nadelen zijn dat werknemers die dankzij een langer dienstverband voor hogere ontslagvergoedingen in aanmerking komen, vaak eerder geneigd zijn ontslag te nemen, dat het nodig kan zijn hogere vergoedingen aan

te bieden om mensen tot ontslag te verleiden, dat er zich meer vrijwilligers melden dan er nodig zijn, met als gevolg ontevredenheid bij degenen die niet zijn gekozen, en dat u mogelijk te maken krijgt met een onevenwichtig in vaardigheden en ervaring van de achterblijvende werknemers.

De voordelen van vervroegde uittreding zijn dat werknemers en vakbonden het vaak beschouwen als een acceptabel alternatief voor ontslag, dat het minder schadelijk is voor het moreel, en dat het mogelijkheden biedt voor promotie indien er mensen met hogere functies uittreden. De nadelen: het kan nodig zijn een langer durend pensioen te financieren en het kan moeilijk zijn nieuw personeel te vinden voor specialistische functies indien de zaken weer beter gaan.

Als het om een tijdelijke situatie gaat en zolang de arbeidsvoorwaarden het toestaan, kunt u medewerkers misschien tijdelijk ontslaan, arbeidsverkorting opleggen of vrijwillige flexibele werktijden introduceren gedurende minder uren, met evenredige kortingen op het salaris.

Kijk voordat u zich van vast personeel ontdoet of u tijdelijk of ingehuurd personeel kunt ontslaan. Andere mogelijke maatregelen zijn een restrictief wervingsbeleid, het terugdringen of verbieden van overwerken, en het invullen van vacatures door personeel uit de afdeling waar een overschot is. Voor dat laatste kan omscholing noodzakelijk zijn.

## Rendabele reclame en PR

Tenzij de situatie op zijn allerslechtst is, is het meestal niet slim te stoppen met alle reclame- en PR-activiteiten. Hoewel een marketingstop direct besparingen oplevert, worden die meer dan tenietgedaan door het verlies van handel op de langere termijn dat als gevolg daarvan te verwachten valt. Denk ook aan het leven na de recessie! Dit is echter wel een goed moment om de marketingactiviteiten tegen het licht te houden en eventueel opnieuw te onderhandelen over de vergoedingen van ingehuurde reclame- en PR-bureaus. Het kan bijvoorbeeld verstandig blijken contracten waarmee bureaus een maandelijks voorschot ontvangen, niet te verlengen en hen in plaats daarvan prijsopgaven te laten doen voor afzonderlijke projecten en campagnes. Ook kunt u bekijken of het voordelig zou zijn meer marketingactiviteiten zelf te verrichten; maar uiteraard niet als daarvoor extra personeel nodig is.

Het loont de moeite de omvang en het type bureau dat u inhuurt af te stemmen op de omvang en het type van uw eigen onderneming. Voor grote, internationale ondernemingen is het verstandig gebruik te maken van grote, internationale bureaus, maar kleinere ondernemingen zouden in dat geval misschien betalen voor onnodige middelen en overhead. Een in de stad gevestigd bureau met als belangrijkste activiteit grootschalige consumentencampagnes zal bijna altijd duurder zijn dan een regionaal bureau dat gespecialiseerd is in business-to-business accounts.

Meet de effectiviteit van elke marketingcampagne en –activiteit en besluit dan of deze moet worden voortgezet. Richt u tegelijkertijd op de producten of diensten die het best verkocht worden en besteed niet teveel marketingtijd en –geld aan producten en diensten die hun beste tijd gehad hebben of die hun beste tijd nog moeten krijgen na de recessie. En controleer voordat u prijzen verlaagt om de verkoop te stimuleren, of het product eigenlijk wel in een prijsgevoelige sector ligt en of u de waardebeleving kunt verbeteren zonder in de prijzen te snijden. Luister altijd naar de klant

## Kosten van verzending en bezorging

In de meeste landen stijgen de verzendkosten elk jaar. Afgezien van de veel duurdere expresdiensten kon men in de meeste delen van de wereld tot voor kort slechts brieven, kaarten en andere geadresseerde correspondentie versturen via een nationale postdienst, waarbij de regelgeving van de overheid concurrentie verbood of onmogelijk maakte. Tegenwoordig is er, althans in de EU, sprake van liberalisering van postdiensten, waardoor concurrentie mogelijk is. Deze liberalisering is in Duitsland en het VK compleet. Andere EU-lidstaten (afgezien van enkele nieuwere) streven ernaar dit voorbeeld vóór 2012 te volgen.

Liberalisering van de post biedt de mogelijkheid om naar voordelige tarieven bij concurrerende postbedrijven te kijken. Die zijn er bijzonder op gebrand contracten binnen te halen voor business-to-business en business-to-consumer bulkcontracten.

Bedenk bij het inschakelen van expresdiensten dat bezorging binnen twee of drie dagen minder duur is dan bezorging binnen één dag en veel minder duur dan bezorging op dezelfde dag. Let er dus op dat de urgentie van elke levering wordt beoordeeld en dat er niet uit gewoonte wordt

gekozen voor bezorging op dezelfde of de volgende dag. Maakt u regelmatig of veelvuldig gebruik van expresse pakketdiensten, dan kunt u een contract overeenkomen met een vervoerder. Dat is aanmerkelijk goedkoper dan het standaard ad-hoc-tarief. Voor lokale bezorging zal een "mannetje met een bestelwagentje" uit de buurt goedkoper zijn dan een nationaal postbedrijf. Maar ga wel eerst na of hij ook betrouwbaar is. Bezorgt u met uw eigen voertuigen, let dan op een efficiënte routeplanning om brandstofkosten te besparen. Kijk ook of klanten een iets lagere bezorgingsfrequentie acceptabel vinden.

Als u bulkpost naar het buitenland stuurt, zijn er talloze mogelijkheden buiten de standaard postdiensten. Misschien heeft een buitenlands postbedrijf een vestiging in uw land en biedt dit bedrijf concurrerende tarieven. Zo zijn er in het Verenigd Koninkrijk onder meer postbedrijven uit Duitsland, Frankrijk, Nederland en Zwitserland gevestigd. Of anders zijn er misschien gespecialiseerde bedrijven die bulkpost verzamelen en vervolgens het postbedrijf met de gunstigste prijs selecteren, al naar gelang bestemming en eisen van de klant.

## Verenigingen / lidmaatschappen / sponsoring

Snij niet blind in de kosten, maar zorg dat u waar krijgt voor het geld dat u investeert in lidmaatschappen van vak- of beroepsverenigingen, lokale kamers van koophandel en businessclubs. U moet een reden hebben om lid te zijn, zoals nuttige diensten of advies, inkoopkortingen, informatie over de bedrijfstak of winstgevend netwerken.

Sponsoring is een van de minder tastbare vormen van marketing, waarvan de voordelen moeilijk meetbaar zijn. Het levert meestal niet onmiddellijk resultaat op. Sponsoring kan van alles zijn: van bescheiden donaties aan een lokaal goed doel of sportteam (als altruïstische daad en om goodwill te kweken in de woonomgeving van uw personeel) tot en met miljoeneninvesteringen aan Formule 1 races. Dat laatste heeft uiteraard alleen zin als een merk dat over aanzienlijke financiële middelen beschikt internationale herkenning door de consument wil behouden. Weet wat uw doelstelling is van elke sponsoring: merkherkenning, goodwill, evenementen voor zakenrelaties. Kies voor bepaalde activiteiten omdat zij zijn afgestemd op uw markt en niet omdat de vrouw van de bestuursvoorzitter erin geïnteresseerd is.

## Streef naar eenvoud

Complexiteit kost tijd. Van u, uw collega's en uw klanten. Controleer of al uw activiteiten duidelijk, gestroomlijnd en niet nodeloos ingewikkeld zijn. Houd u bij datgene wat u het beste kunt.

## Doe de dingen meteen goed

Neem de tijd om advies in te winnen en kijk zorgvuldig naar de gevolgen van de acties die u overweegt op de middellange en lange termijn en naar de directe kostenbesparing die ze opleveren. Overhaaste besluiten en uitspraken die naderhand moeten worden aangepast of ingetrokken, zijn slecht voor het moreel, funest voor het vertrouwen en kunnen zelfs extra kosten met zich meebrengen. Denk terug aan de keren dat u dingen opnieuw moest doen, of moest herstellen of vergoeden omdat het de eerste keer niet goed ging en houd de lessen in gedachten die u daaruit hebt getrokken.

Auteursrecht Atradius. Hoewel wij alles in het werk hebben gesteld om de informatie in dit rapport alleen uit betrouwbare bronnen te halen, is Atradius niet verantwoordelijk voor eventuele fouten of omissies of voor de resultaten van het gebruik van deze informatie. Alle informatie in dit document wordt "as is" verstrekt, zonder enige garantie van volledigheid, nauwkeurigheid of tijdigheid of ten aanzien van de resultaten die met het gebruik van deze informatie zijn verkregen, en zonder uitdrukkelijke of impliciete waarborgen van ongeacht welke aard. Atradius, haar gelieerde partners of ondernemingen of hun partners, vertegenwoordigers of medewerkers zijn in geen enkel geval jegens u of derden aansprakelijk voor een besluit dat is genomen of een maatregel die is getroffen op basis van de informatie in dit rapport of voor eventuele gevolg-, bijzondere of soortgelijke schade, zelfs niet indien zij over de mogelijkheid van dergelijke schade zijn geïnformeerd.