

Overhead

H. Schreuder

Veel ondernemingen hebben regelmatig het gevoel dat de overhead hen boven het hoofd groeit. Dat gevoel wordt versterkt in tijden van onzekerheid en vertraagde groei. Het kan ook flink worden aangewakkerd door de bestaande concurrentie of door de potentiële concurrentie van nieuwe toetreders op de markten van de onderneming. Momenteel steekt dat gevoel weer op vele plaatsen de kop op. Aankondigingen van kostenreducties en overheadsaneringen worden weer gemeengoed. AKZO, DAF en KLM waren dit najaar prominente voorlopers op dit terrein. Het valt te verwachten dat deze kopgroep door een fors peloton zal worden gevolgd.

Hoe kunnen de overheadkosten van een onderneming worden beheerst? Om die vraag te kunnen beantwoorden moeten we allereerst de oorzaken van de groei van overhead kennen. Vervolgens moeten we ons afvragen welke overhead noodzakelijk is en welke overbodig. Dit alles is geen eenvoudige opgave. Recente inzichten uit diverse delen van de bedrijfseconomie kunnen ons hierbij behulpzaam zijn.

De oorzaken van de groei van overhead kunnen worden gevonden in de organisatie, de strategie en de wijze van kostentoerekening van een onderneming. Ondernemingen die ouder en groter worden, voegen in het algemeen functies aan hun organisatie toe. Er ontstaan meer lagen in de organisatie. Ook de staven nemen in aantal en omvang toe. Deze toegenomen interne differentiatie noodzaakt tot meer coördinatie. De benodigde interne afstemming ("al dat overleg!") wordt ervaren als niet direct-productieve arbeid. Dat is het ook niet. Die investering in coördinatie moet zichzelf op de markt terugverdienen. Als dat niet gebeurt, is de onderneming kwetsbaar ten opzichte van minder gedifferentieerde ondernemingen. Toegevoegde functies moeten toegevoegde waarde creëren. Dat is de eenvoudige stelregel. Maar hoe kan die in de praktijk worden gehanteerd?

Daarmee belanden we bij de strategie van de onderneming. Wat toegevoegde waarde is, wordt immers bepaald door de keuze van concurrentiestrategie van de onderneming. Welke waarde wil zij haar afnemers aanbieden? Hoe onderscheidt haar propositie zich van die van de concu-



renten? De onderneming die kostenleider wil zijn, zal de produktkosten zo veel mogelijk moeten drukken. Alle franje zal moeten worden weggesneden. Andere ondernemingen zullen specifieke waarden aan hun produkt willen toevoegen. Snelle levertijden, hoge serviceniveaus, aantrekkelijke merken e.d. zijn alle als concurrentiewapen te gebruiken. Maar al die wapens vereisen investeringen. De investeringskosten gaan voor de baat uit. Deze kosten zijn in het algemeen 'sunk costs' die zich alleen laten terugverdienen door de onderneming die een welgekozen concurrentiestrategie met grote volharding doorvoert. Bovendien is in de jaren tachtig wel gebleken dat Porter's onderscheid tussen de generieke strategieën van kostenleiderschap en produktdifferentiatie voor de meeste ondernemingen te eenvoudig is. Homogene goederen die alleen op hun prijs worden beoordeeld, zijn uitzondering. Op de meeste markten zijn enige vormen van produktdifferentiatie regel. Op zulke markten moet de onderneming voor iedere toegevoegde produktwaarde een kostenleiderspositie zien te bereiken. En dat met steeds grotere snelheid. In de dynamiek van de concurrentie eroderen immers alle concurrentievoordelen, of dat nu kostenposities of produktdifferentiaties zijn, steeds sneller. Hoe houdt de onderneming daar zicht en vat op?

Het antwoord op die vraag ligt in het systeem van kostentoerekening. Ook op dat terrein is veel gaande. Het inzicht is doorgebroken dat vele bedrijven werken met een verouderd

systeem. Veelal is dat een systeem dat is ontwikkeld in de tijd dat directe arbeids- en materiaalkosten het leeuwedeel van de produktkosten uitmaakten. In de loop van de tijd is dat aandeel doorgaans sterk geslonken. Alle overige kosten worden echter vaak nog toegerekend als opslag op deze traditionele directe kosten. Daarmee lijken die overige kosten het karakter van overheadkosten te hebben. Maar dat is slechts ten dele waar. Een belangrijk deel is doorgaans wel degelijk direct toe te rekenen aan de produkten en produktseries, maar alleen indien men oog heeft gekregen voor de nieuwe oorzaken van die kosten. Kosten dienen immers nog steeds via de kostenveroorzakers aan de produkten te worden toegerekend. Zeer algemeen gesteld, zijn er twee hoofdgroepen van kostenveroorzakers: volume en variëteit. Door volume veroorzaakte kosten zijn oude bekenden. Door variëteit (van organisatie en assortiment) veroorzaakte kosten zitten in onze oude toerekeningssystemen verscholen in de rubriek 'overhead'. Of die kosten nodig zijn of niet, kan alleen worden beoordeeld indien zij eerst zichtbaar zijn gemaakt en vervolgens tegen het licht van de gekozen concurrentiestrategie zijn gehouden.

Strategie, organisatie en kostenpositie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Alleen degene die zijn kosten kent, kan een gefundeerde strategie volgen en een bijbehorende organisatie ontwerpen. Alleen degene die zijn strategie kent, weet welke kosten daarvoor gemaakt moeten worden. Op het terrein van 'strategic costing' staat ons nog heel wat te wachten.