

Kosten besparen op de omzet

Weet wat een klant

TEKST HANS ODIJK

2009 is voor veel ondernemers een jaar van lagere omzetten. In tal van bedrijven heeft dat geleid tot maatregelen waarbij kostenbesparing centraal staat. In de praktijk concentreert zich dit veelal op personeelskosten, indirecte en overheadkosten. Een onderdeel dat vaak onderbelicht wordt, is een kritische omzetanalyse. Dit vanwege de angst omzet te verliezen. Maar als u niet weet wat een klant echt voor u betekent, bestaat de kans dat verkeerde beslissingen worden genomen. Gecontroleerd verlies van omzet kan namelijk indirect aanzienlijke kostenbesparingen opleveren door aanpassing van uw organisatie.

Informatie over wat een klant opbrengt, is zeer essentieel. Hierbij is vaak een aantal 80/20 regels van toepassing. Zo zorgt 20% van de klanten voor 80% van uw omzet, en 20% van de opdrachtgevers voor 80% van uw problemen. En het zijn niet dezelfde klanten!

In het algemeen geldt dat grote klanten lagere brutomarges genereren dan kleinere. Om vast te kunnen stellen wat een klant bijdraagt aan uw organisatie dient u echter verder te kijken dan alleen de brutomarge. Door na te gaan welke indirecte en overheadkosten iedere klant genereert, ontstaat inzicht in de integrale kosten. Deze zijn lang niet altijd zichtbaar. Het gaat namelijk niet om een model waarbij u kosten toerekent, maar om wat feitelijk gebeurt in uw organisatie. Uit een dergelijke analyse blijkt vaak dat veel kleinere klanten uiteindelijk geld kosten omdat zij een groot beslag leggen op uw personeel, met name in het magazijn, bij de verkoopbinnendienst en de administratie. En mogelijk op uw eigen tijd. Tijdschrijven brengt dit helder in kaart. Grote klanten daarentegen blijken vaak heel efficiënt te

worden bediend. U heeft uw organisatie namelijk op dergelijke opdrachtgevers ingericht; kleinere klanten worden 'erbij gedaan'. Anders gezegd: als de gemiddelde indirecte en overheadkosten 12% van de omzet bedragen, zijn de werkelijke kosten bij kleinere klanten mogelijk meer dan het dubbele en bij grote klanten nog niet de helft van dit percentage.

Geen liefdadigheid

Een goede analyse zorgt ervoor dat u opdrachtgevers signaleert die geld kosten en waar u afscheid van zou willen nemen. Want, zie ik u denken, dat zijn mooie klanten voor mijn concurrent. Maar moet u wel afscheid van deze opdrachtgevers? Naar mijn mening is dat lang niet altijd nodig. Eerst moet vastgesteld worden wat de aanleiding is van het verlies. Gaat het om een tijdelijk of een structureel probleem? Ligt de oorzaak in uw organisatie of bij de klant? Indien het probleem zich slechts tijdelijk voordoet, hoeft u geen afscheid te nemen. En als de oorzaak intern ligt en oplosbaar is, zodanig dat de klant weer rendabel wordt, is evenmin

reden tot afscheid. Maar ook als het probleem bij de klant ligt, is vaak een oplossing mogelijk. In de praktijk blijkt dikwijls dat een klant helemaal niet weet dat hij problemen veroorzaakt. Als u dat ter sprake brengt, staan de meesten best open voor uw oplossing. Voorwaarde is natuurlijk wel dat u kwaliteit levert.

Afscheid en dan?

Als voorgaande oplossingen niet haalbaar blijken, rest u nog maar één mogelijkheid: afscheid nemen. U heeft op lange termijn niets aan een klant die u geld kost, tenzij u aan liefdadigheid doet. Voor een dergelijke beslissing zijn, naast de contractuele afspraken met uw klant, drie aspecten van belang:

- Het feitelijk rendement op de klant;
- De effecten van het omzetverlies op indirecte en overheadkosten;
- De reactie van de klant en de markt op het afscheid.

Gezien het individuele karakter ervan laat ik de contractuele afspraken buiten beschouwing, hoewel deze uiteraard wel bepalend zijn.

Het feitelijk rendement op de klant Afscheid nemen in relatie tot het feitelijk rendement is relatief het eenvoudigst en wordt bepaald door de dekking van indirecte en overheadkosten die de klant genereert. Als deze dekking niet materieel is, is er geen reden om het afscheid van de klant uit te stellen. Zorg er wel voor dat u zorgvuldig afscheid neemt. Communiceer dit helder met de klant en breng deze niet in problemen; geef hem tijd voor een alternatieve oplossing.

echt betekent



Hans Odijk, partner en registeraccountant bij Blömer Accountants en Adviseurs Nieuwegein

De effecten van het omzetverlies op indirecte en overheadkosten
Als het beëindigen van de relatie met een klant een materieel effect heeft op de dekking van uw indirecte en overheadkosten betekent dit niet dat u geen afscheid moet nemen. U dient er wel voor te zorgen dat het verlies van dekking gecompenseerd is voordat u afscheid neemt. Dat kan

op twee manieren: door het aantrekken van nieuwe klanten of door uw indirecte en overheadkosten naar beneden aan te passen. Beide oplossingen zijn niet eenvoudig. Nieuwe klanten liggen niet voor het oprapen en voor het aanpassen van indirecte kosten en overhead is vooral tijd nodig. Het zijn echter wel deze kostenbesparingen die ervoor zorgen dat

het omzetverlies uiteindelijk geld op gaat leveren in plaats van dat het geld kost.

De reactie van de klant en de markt op het afscheid

Een mogelijke valkuil is hoe de klant en de markt reageren indien u afscheid neemt van uw opdrachtgever(s).

Belangrijk is dat u weet wat de invloed is van de klant. Vragen als: 'Wat is zijn relatie met andere klanten?' en: 'Hoe communiceert de klant het afscheid?'

zijn zeker van belang. Een gevaar is ook dat de markt uw organisatie arrogantie verwijt. Dit gebeurt over het algemeen als u in snel tempo afscheid neemt van een aanzienlijk aantal klanten en dit onzorgvuldig (bijvoorbeeld schriftelijk) communiceert. Zorgvuldige mondelinge communicatie is noodzakelijk. Naar de klant waar u afscheid van neemt, maar mogelijk ook naar andere belangrijke klanten. Dit voorkomt negatieve berichten in de markt, waar uw concurrenten gebruik van kunnen maken. Dat kan tot vertrek leiden van klanten die u helemaal niet kwijt wilt.

Aangepast aannamebeleid

Het bovenstaande geeft in hoofdlijnen aan hoe u om dient te gaan met niet-renderende klanten. Afscheid van dergelijke opdrachtgevers kan uiteindelijk een positief effect hebben op het kostenpatroon van uw organisatie. Van belang is natuurlijk ook dat u niet opnieuw in dezelfde situatie terecht komt. Vergeet daarom niet de conclusies van de klantenanalyse te vertalen in een aangepast aannamebeleid van nieuwe opdrachtgevers. ■