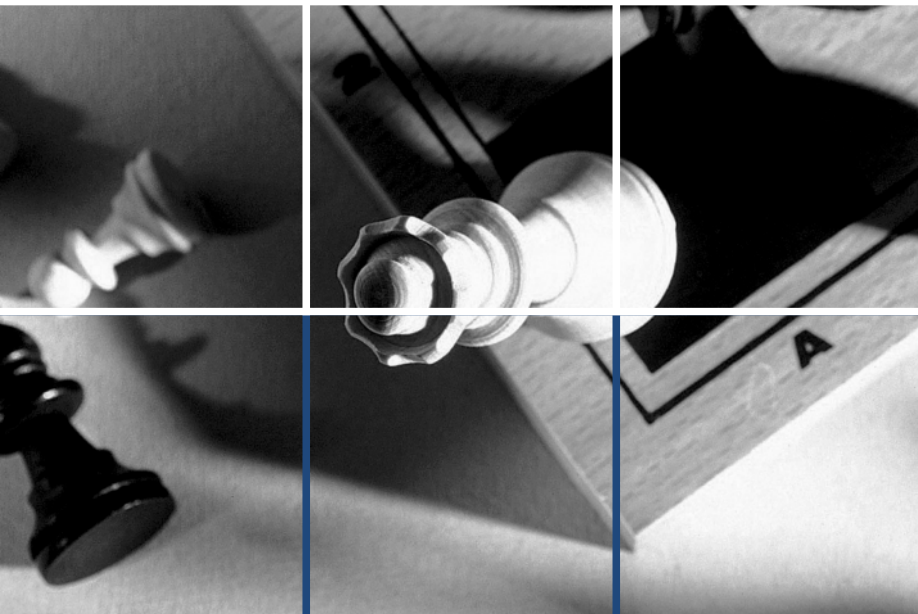


*FINANCIËEL MANAGEMENT
BIJ KLEINE EN MIDDELGROTE
ONDERNEMINGEN*

Heeft uw bedrijf een CFO nodig?



A c c e n t
Finance & Accountancy

Auteur

Drs. Frank van Egeraat RC is Directeur / Partner van
Accent Finance & Accountancy B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: f.vanegeraat@accentfinance.nl

Web: www.accentfinance.nl

Copyright © 2009 Accent Finance & Accountancy B.V.



A c c e n t
Finance & Accountancy

Bij grote ondernemingen met een omzet van EUR 100 mln en meer, is het hebben van een ervaren Chief Financial Officer (CFO) gemeengoed. Deze ondernemingen hebben full time behoefte aan een financiële professional, en hebben ook de middelen om het salaris van een “financial executive” op directieniveau te betalen.

Aan de andere kant van het spectrum hebben we de kleine ondernemingen met een omzet van EUR 2 mln en minder. Denk aan de lokale bloemist, de slagerij op de hoek of een klein adviesbureau. Iedereen zal begrijpen dat ondernemingen van een dergelijke omvang geen behoefte hebben aan een financieel zwaargewicht. De boekhouding wordt door de ondernemer/eigenaar in de avonduren gedaan, en een administratie- of accountantskantoor verzorgt de jaar-rapportage. Meer is niet nodig.

Maar wat te denken van de ondernemingen die vallen tussen deze twee uitersten? Deze ondernemingen hebben vaak te maken met een aantal financiële uitdagingen, vooral wanneer zij een fase van snelle verandering of groei doormaken. De directeur/eigenaar van een dergelijke onderneming heeft de financiële touwtjes vaak nog wel in handen, maar de uitdagingen waarvoor hij of zij staat zijn meestal te groot of te complex om het allemaal zelf te blijven doen. Voor zo'n onderneming is het inhuren van een part time CFO het overwegen waard.

Financiële Uitdagingen

De financiële uitdagingen waarvoor een ondernemer uit het MKB segment staat, kunnen zeer divers zijn. Vooral wanneer een onderneming in een fase van snelle verandering of groei zit, kan de directeur / eigenaar behoefte hebben aan ondersteuning op het financiële vlak. Een aantal aansprekende uitdagingen staan hieronder beschreven.

Liquiditeitsbegroting

Ten tijde van snelle groei of economische neergang is de behoefte aan een goed inzicht in de liquiditeit van de onderneming groot. Winst is slechts een boekhoudkundig begrip:

“Cash is King”. Wat zijn de inkomende en uitgaande geldstromen voor de komende dagen, weken en maanden? Waar zijn er tekorten en hoe kunnen we die aanvullen? Wat zijn de onzekerheden in de liquiditeitsverwachtingen? Dergelijke vragen kunnen met een goede liquiditeitsbegroting beantwoord worden. Zo'n liquiditeitsbegroting moet regelmatig bijgewerkt en geanalyseerd worden om onaangename verrassingen te voorkomen.

Budgettering

Naarmate een onderneming groter wordt, komt de directeur / eigenaar verder van de dagelijkse operatie af te staan. Hij of zij kan niet meer iedere factuur zelf voor akkoord aftekenen. Het delegeren van verantwoordelijkheid wordt noodzakelijk. Daarmee wordt ook de noodzaak voor een goede taakstellende budgettering en financiële verantwoording groter. Het financiële management zal anders ingericht moeten worden.

Kostenbeheersing

De noodzaak om de kosten te beheersen is natuurlijk altijd aanwezig. Maar zeker in een periode van snelle verandering en groei is het risico groot dat de kostenontwikkeling uit het oog verloren wordt. De toekomst is rooskleurig, niets is te veel. Maar voor men het in de gaten heeft, stijgen de kosten harder dan de omzet en blijft er onder aan de streep minder over. Iemand binnen de organisatie of het directieteam moet kritisch blijven kijken naar de kostenontwikkeling en moet permanent op zoek zijn naar mogelijkheden om kosten te besparen en de efficiency te verbeteren.

Bankrelaties

In tijden van groei, maar ook in economisch mindere tijden, is het hebben en onderhouden van goede relaties met uw bank(en) belangrijk. Of het nu gaat om het financieren van bedrijfsuitbreiding of het verlengen of verruimen van bestaande faciliteiten om de economische recessie te overleven, uw bank verwacht een financieel goed onderbouwd verhaal. Daarin is het van belang niet alleen terug te kijken op de financiële prestaties van de afgelopen jaren, hetgeen prima gepresenteerd kan worden op basis van de bestaan-

de boekhouding, maar ook om een financiële visie op de toekomst te presenteren. Daarbij is handig om inzicht te hebben in waar de bank geld aan uw organisatie verdient, zodat u sterker staat in de onderhandelingen met uw bank.

Management informatie

In een kleine onderneming heeft de directeur / eigenaar direct zicht op het financiële reilen en zeilen van de onderneming: hij of zij tekent alle inkoopfacturen en klantorders, overziet de salariskosten van medewerkers, controleert de bewegingen op de bankrekening, etc. Naarmate de organisatie groeit, neemt de behoefte aan financiële en management informatie toe. In eerste instantie voldoet een maandelijks resultatenoverzicht, maar op termijn ontstaat behoefte aan meer frequente informatieverstrekking en inzicht in allerlei financiële parameters, zoals liquiditeitsratio's, omzetsnelheid en kostenratio's.

Wet- en regelgeving

Naarmate de onderneming groeit, krijgt het met meer wet- en regelgeving te maken op het gebied van financiële administratie en verantwoording. Dat begint bij de verplichte jaarlijkse controle door de accountant. Al deze wettelijke eisen en regels vergen een goede organisatie van het financiële management in de onderneming.

Valuta risico beheer

De bewegingen op de valuta markten kunnen tegenwoordig zeer heftig zijn, zeker in economisch onzekere tijden. Hierdoor kan het voorkomen dat de winsten op uw orderportefeuille verdampen nog vóór dat de orders zijn verkocht. Dit geldt natuurlijk voor zowel exporteurs als importeurs. Bij kleinere ondernemingen is vaak de directeur / eigenaar degene die beslist wanneer en hoe valuta risico's worden afgedekt. Echter, naarmate de onderneming groeit en de afhankelijkheid van import en export voor uw onderneming toeneemt, kan het zijn dat u te laat bent op het moment dat de koersen in uw nadeel bewegen. Actief valuta risico beheer is daarom noodzakelijk en een integraal onderdeel van uw financieel management, waarbij inzicht in de financiële markten cruciaal is.

Oplossingen ?

Over het algemeen beschikt een directeur / eigenaar van een onderneming niet over de kennis en de kwaliteiten om zelf het hoofd te bieden aan de genoemde financiële uitdagingen. Hij of zij is vooral een commercieel persoon, goed in het verkopen van de producten of diensten van de onderneming. Hij of zij is meestal minder bekwaam in het financiële management van de onderneming.

Indien de onderneming beschikt over een hoofd administratie of controller, dan kan deze persoon mogelijk een deel van de financiële uitdagingen oppakken. Maar vaak mist een dergelijk persoon de kennis en ervaring om het financiële management van de onderneming echt naar het volgende niveau te brengen. Om de financiële functie mee te laten groeien met de onderneming is meer nodig.

Hoe kan de ondernemer dit oplossen? Het aannemen van een zware financiële professional is meestal niet de oplossing. Om te beginnen heeft de onderneming niet de behoefte aan een full time specialist. Bovendien is iemand met die kwaliteiten duur. Een jaarsalaris van EUR 100.000 tot EUR 150.000 is zeer gebruikelijk.

Biedt de accountant van de onderneming geen uitkomst? Waarschijnlijk slechts gedeeltelijk. De accountant kijkt vanuit zijn of haar professie vooral terug op het verleden, maar mist vaak de betrokkenheid bij de onderneming om de directeur / eigenaar te ondersteunen bij financiële vraagstukken gericht op de toekomst.

Andere financiële consultants dan? Die zijn er voldoende. Ze kunnen helpen bij het maken van een analyse van het financiële management in de onderneming, identificeren waar de gaten zitten, en schrijven een advies over hoe de gaten te dichten. Maar het daadwerkelijk ontwikkelen en implementeren van oplossingen moet vervolgens door de onderneming zelf gedaan worden. Kortom, de directeur / eigenaar krijgt een mooi rapport vol adviezen maar moet alsnog de implementatie zelf ter hand nemen.

De CFO-2-Share®

Een nieuw concept in de dienstverlening op het gebied van financieel management dat de laatste jaren steeds vaker toegepast wordt, zowel in het binnenland als het buitenland, is de ambulante of part time Chief Financial Officer (CFO). Recent nog sprak de Wall Street Journal over de voordelen van een part time CFO¹. Binnen Accent Finance & Accountancy noemen wij dit de CFO-2-Share®.

Een CFO-2-Share is een financieel specialist die de financiële uitdagingen aangaat waar een onderneming voor staat. Niet alleen in een adviserende rol, maar vooral ook in een uitvoerende rol. Hij of zij is daarmee ook verantwoordelijk voor het eindresultaat, alsof het een lid van de directie van de onderneming is. Als er een liquiditeitsbegroting moet komen, dan maakt hij of zij die. Ontbreekt het aan goede management informatie, dan wordt die ontwikkeld. Moet de bank overtuigd worden van de financiële haalbaarheid van de ondernemingsplannen, dan schuift de CFO-2-Share aan bij de gesprekken. Praktische, hands-on ondersteuning waar en wanneer de onderneming dat nodig heeft.

Een CFO-2-Share is een ervaren financieel manager die het klappen van de zweep kent. Iemand die eerder voor belangrijke financiële uitdagingen heeft gestaan, en ze heeft doorstaan.

Een onderneming heeft wellicht al één of meer extern adviseurs. Wat maakt de CFO-2-Share anders? Het belangrijkste verschil is de mate van betrokkenheid. De CFO-2-Share besteedt een deel van de tijd op het kantoor van de onderneming. Hij of zij spreekt met de directeur / eigenaar, andere directieleden en de medewerkers in de organisatie. De CFO-2-Share bouwt zo een vertrouwensband op en verdiept zich in de onderneming. Als er over de resultaten van de onderneming gesproken wordt, weet de CFO-2-Share de achtergronden bij de getallen. Hij of zij is feitelijk de CFO van de onderneming!

¹“For Rent: Chief Financial Officer”, Wall Street Journal, 22 september 2009

Kan een dergelijke rol wel op een part time basis ingevuld worden? Het antwoord op die vraag is sterk afhankelijk van de grootte en complexiteit van de financiële uitdagingen waar de onderneming voor staat. Wanneer de uitdagingen relatief eenvoudig zijn, kan de CFO-2-Share op grond van zijn kennis en ervaring de rol part time invullen. Naarmate de uitdagingen groter en complexer zijn, zal dat waarschijnlijk niet lukken, en moet de CFO-2-Share zich mogelijk voor een beperkte periode full time committeren aan de onderneming. Naar verloop van tijd, wanneer de structuur en de invulling van het vernieuwde financiële management vormen krijgt, kan de tijdsbesteding van de CFO-2-Share wellicht afnemen, ook omdat een deel van de taken ingebed en belegd kunnen worden bij de bestaande afdeling financiële administratie. Op die manier wordt maximale flexibiliteit en kostenefficiëntie gegarandeerd.

Conclusie

Ondernemingen in het segment tussen EUR 2 mln en EUR 100 mln omzet hebben vaak te maken met een aantal financiële uitdagingen. Deze kunnen voortkomen uit de snelheid waarmee de markt waarin zij opereren verandert, de groeifase van de onderneming, of, zoals momenteel het geval is, de omstandigheden waarin de economie verkeert. Om de financiële uitdagingen het hoofd te bieden hebben deze ondernemingen behoefte aan een sterke financieel manager. Maar het is over het algemeen te kostbaar om een financieel zwaargewicht full time in dienst te nemen en daarnaast meestal ook niet nodig. Er zijn tegenwoordig efficiëntere manieren om die rol in te vullen.

Een opkomend fenomeen in de dienstverlening op het gebied van financieel management is de ambulante of part time CFO. Binnen Accent Finance & Accountancy noemen wij dit CFO-2-Share®. De CFO-2-Share gaat door waar de financieel consultant stopt. Hij of zij adviseert niet alleen, maar stroopt de mouwen op en “klaart de klus”. Hij of zij is letterlijk “de CFO van uw onderneming”!

Accent Finance & Accountancy

Accent Finance & Accountancy ondersteunt organisaties bij het opzetten, inrichten en voeren van een adequaat financieel management. Onze filosofie is dat het financieel management binnen een organisatie op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze moet worden ingericht, waarbij accuraatheid en integriteit van het financieel beheer voorop moet staan. Het financieel management moet de organisatie in staat stellen haar doelstellingen te realiseren.

Accent Finance & Accountancy biedt verschillende diensten op het gebied van financieel management. Wij adviseren over strategische en tactische financiële thema's, zoals op het gebied van Treasury & Cash Management, Financieel en Operationeel Risico Management, financieringsvraagstukken en Due Diligence.

Verder bieden wij een unieke financiële dienst aan voor kleine en middelgrote organisaties: CFO-2-Share®. Hierbij geven wij geheel of gedeeltelijk invulling aan de rol van Chief Financial Officer (CFO) voor een organisatie. Aangezien wij de dienstverlening exact af kunnen stemmen op de behoefte, wordt de expertise van een volwaardig CFO in huis gehaald tegen bedeutend lagere kosten dan wanneer een organisatie hiervoor zelf een persoon in dienst zou moeten nemen.

Tot slot kan Accent Finance & Accountancy een deel of de volledige administratie voor een organisatie voeren. De organisatie behoudt te allen tijde inzicht in de boekhouding via onze on-line boekhoud applicatie.

Voor meer informatie: www.accentfinance.nl of mail naar info@accentfinance.nl