

(Voor)uitkijken met het oog op een recessie

De economische groei neemt af. Banken melden afschrijvingen op leningen. Beurzen zijn onrustig en na jaren van forse groei wordt weer gesproken over de komst van een nieuwe recessie.

Voor controllers betekent een nieuwe periode van hoog- of laagconjunctuur dat plannen worden herzien en dat er een nieuwe forecast moet worden doorgerekend. Iedereen ziet natuurlijk liever een periode van sterke economische groei tegemoet, maar ook een (aankomende) recessie kan voor bedrijven kansen opleveren. Bedrijven die goed inspelen op de veranderingen in de markt zijn in staat hun positie ten opzichte van de concurrenten te versterken ondanks of misschien wel juist dankzij een recessie.

Is kostenbesparing de oplossing?

In tijden van economische teruggang ligt het besparen op de kosten het meest voor de hand. Maar in plaats van te besparen op bijvoorbeeld de reclame-uitgaven kunt u zich ook concentreren op de producten met goede winstmarges. Dit heeft een veel beter rendement tot gevolg.

Als alle bedrijven in een bepaald marktsegment het moeilijk krijgen dan is het bedrijf dat zich concentreert op zijn sterke eigenschappen het best in staat om goede marges te realiseren. Soms blijken zij zelfs in staat om marktaandeel te winnen ten opzichte van bedrijven die over de hele linie 'de broekriem aantrekken'. Kostenreductie is vaak snel te realiseren en de gevolgen voor het rendement zijn duidelijk zichtbaar. Toch schuilt in die strategie ook een gevaar. Is de omzet lager door het krimpen van de vraag of laat een bedrijf kansen liggen door te bezuinigen op verkopers, binnendienst personeel en reclame? Is een prijsverlaging voor klanten een reden om van merk te veranderen en valt er zo marktaandeel te winnen? Leidt een strategie waarbij minder verschillende producten gevoerd worden tot een veel minder teruglopend resultaat dan het besparen op marketing? Is een forse korting op producten met een hoge verkoopprijs en een goede marge een betere keuze dan het afschaffen van alle kortingen op alle producten? Kunnen twee vertegenwoordigers die klanten bezoeken vervangen worden door drie goedkopere krachten in de binnendienst?

Welke maatregelen leveren het beste resultaat op?

De waarheid is natuurlijk niet zwart/wit en een combinatie van meerdere maatregelen zal waarschijnlijk het beste resultaat opleveren. Maar hoe komt u als controller achter de antwoorden op de bovenstaande vragen? En misschien nog wel belangrijker: Wanneer komt u achter de antwoorden op deze vragen?

Als uw resultaten onder druk staan en de uitwerkingen zichtbaar worden in de winstcijfers en in de liquiditeitspositie is schade aan de positie van uw bedrijf mogelijk al niet meer te voorkomen. Als concurrenten beter inspelen op de nieuwe marktomstandigheden kan uw marktpositie in korte tijd verloren gaan. Daarnaast kan uw liquiditeitspositie nog verder verslechteren door afnemers die later betalen.

Sneller bijsturen?

Is dit scenario te voorkomen? Valt niet eerder te bepalen welke maatregelen genomen kunnen worden om het marktaandeel, de resultaten en de liquiditeitspositie te beschermen?

Door werkelijke cijfers te analyseren kan een schat aan informatie worden opgebouwd. Met behulp van What-If analyses kunt u doorrekenen welke effecten bepaalde maatregelen opleveren. Door dit te doen vóór maatregelen noodzakelijk zijn, kunt u in relatieve rust de alternatieven tegen elkaar afwegen en betere beslissingen nemen. Het doorrekenen van dit soort scenarioanalyses zou u met behulp van spreadsheets kunnen doen, maar dit is een behoorlijk moeizame en tijdrovende opgave. Vanwege de complexiteit en het ontbreken van goede hulpmiddelen wordt het effect op de geldstromen en de financieringsbehoefte vaak niet in de prognoses meegenomen.

Stuur op resultaat én liquiditeit

Juist in tijden van economische teruggang is een goed inzicht in de liquiditeit van uw onderneming essentieel om financieringsproblemen te voorkomen. Een snel teruglopende liquiditeit kan het voortbestaan van uw onderneming bedreigen. Bent u met behulp van een spreadsheet in staat uw management met gedetailleerde resultaat- en liquiditeitsprognoses te ondersteunen? Weet u welke kansen en bedreigingen voor de toekomst de hoogste prioriteit verdienen? Heeft u de middelen om een groot aantal scenario's door te rekenen en te vergelijken? Zowel de gevolgen voor het resultaat als de gevolgen voor de liquiditeit? Snel, flexibel, gedetailleerd en betrouwbaar?

Of er op korte termijn een recessie komt kan niemand met zekerheid zeggen. Welke acties het beste ondernomen kunnen worden en op welke vlakken een recessie uw bedrijf kan raken is wél vooraf te bepalen. Misschien dat u nu al, met behulp van moderne software (die resultaten, kasstromen en balansprognoses integreert) wilt beginnen met vooruitkijken?