

De bedoeling van deze beschouwing is, aan te geven, welke de rol kan zijn van treasurer en controller in de organisatie van de onderneming met betrekking tot de financiering. Zowel treasurer als controller, in het bijzonder de laatste, hebben een functie met vele andere aspecten; in het kader van dit M.A.B.-nummer zou een belichten van al deze aspecten te ver voeren en beperken wij ons tot die facetten van hun taak, welke met de financiering van de onderneming verband houden.

In de na-oorlogse vakliteratuur is herhaaldelijk aan beide hier besproken functies aandacht gewijd, waarbij de controller meer in de belangstelling heeft gestaan dan de treasurer. De titulatuur is tot ons gekomen vanuit de Verenigde Staten. Er is op zichzelf geen aanleiding, de Amerikaanse titels bij ons over te nemen indien onze taal bruikbare equivalenten biedt. Voorzover mij bekend bestaan deze nog niet. Het is misschien niet overbodig, hier op te merken, dat het geenszins de bedoeling is te propageren, in ieder bedrijf een functie te creëren, die identiek zou zijn aan die van treasurer en controller in de Verenigde Staten. Wel moge worden opgemerkt, dat zonder blindelings te volgen het leerzaam kan zijn, van de ontwikkeling der interne organisatie in Amerika kennis te nemen en toe te passen wat ook in ons land doelmatig is. Wij kunnen zeker op vele punten van dit land leren.

De strekking van dit artikel is, in het algemeen aan te geven, welke aspecten van intern organisatorische aard betrokken zijn bij de financiering van de onderneming. Daarbij zal dan blijken, dat de werkzaamheden ten aanzien van die aspecten zich concentreren bij enkele functionarissen. Wat het totaal der werkzaamheden van die functionarissen is, wat hun titel is of dient te zijn, hangt samen met omvang, aard en structuur van de afzonderlijke bedrijven. Daarop wordt straks teruggekomen. In elk bedrijf evenwel moeten de taken verricht worden, waarom het hier gaat; in grotere bedrijven zijn die van zodanige omvang, dat het creëren van een verbijzonderde functie mogelijk en wenselijk is.

Alvorens hierop nader in te gaan mogen enkele opmerkingen van algemene aard omtrent de financiering volgen.

De beoordeling van de wijze, waarop een onderneming wordt gefinancierd kan van buitenaf moeilijk anders geschieden dan door uit te gaan van gepubliceerde jaarverslagen en andere al dan niet periodiek verschijnende berichten. In dergelijke publicaties wordt de financiële positie van een onderneming per een bepaalde datum opgenomen en op grond van deze financiële positie vormen - althans in eerste instantie - financiële pers en andere belanghebbenden zich een oordeel omtrent de financiering van de onderneming en wordt de commentaar ten aanzien van deze financiering gebaseerd.

Deze stand der financiering per een bepaalde datum is een momentopname. Er kan evenwel geen groter misverstand ontstaan dan wanneer de lezer van een commentaar zou menen, dat financiering een statisch probleem zou zijn. Immers, de onderneming dient vóór alles in het oog te houden hoe zij de factor financiering als onderdeel en sluitstuk van haar bedrijfsbeleid niet op een zeker moment, doch bij voortduring kan beheersen. Daarbij kan een momentopname van belang zijn, als presentatie, als verantwoording. Maar van veel groter betekenis is het, ge-

durende de gehele jaarcyclus een sluitende financiering te hebben en nog meer dan dat, in de projectie van de ontwikkeling der onderneming een adequate financieringswijze van de toekomstige ondernemingsactiviteit te hebben bereikt.

Daarmede is het duidelijk, dat financiering een bij uitstek dynamisch probleem is. Trouwens dit vloeit reeds voort uit het karakter van de financiering als probleem voor de leiding. Financiering is - behoudens uitzonderingen - geen primair, maar een afgeleid probleem. Hiervóór heb ik de financiering het sluitstuk van het bedrijfsbeleid genoemd. Een sluitstuk heeft de eigenschap, te veranderen naarmate de andere samenstellende delen van een geheel wijziging ondergaan. Dit betekent, dat elke mutatie in activa en passiva, dat elke bate en elke last van de onderneming zijn weerslag vindt in haar financiële situatie.

Voor de commentator van gepubliceerde financiële gegevens moge de financiering een vraagstuk zijn, dat hij beziet met het oog op een toestand en wel een in het verleden, voor de leiding van de onderneming is het vraagstuk van de financiering betrokken op de toekomst en op de ontwikkeling van het bedrijf. Geen prognose is in een bedrijf denkbaar zonder dat ruim aandacht wordt gegeven aan het aspect van de financiering. Ontwikkelingen zowel binnen als buiten de bedrijven werken deze noodzaak in de hand. Daarbij denk ik natuurlijk ook aan de huidige kapitaalmarkt, die het verkrijgen van middelen uiterst moeilijk maakt en de kosten van aan te trekken vermogen hoger dan wij in ons land nog maar kort geleden voor mogelijk hadden gehouden. Daarbij houd ik eveneens de crediet-restrictie in het oog, die de banken moeten toepassen. Maar ook zonder deze beide factoren, die naar hun aard incidenteel zijn - hoezeer het mogelijk is, dat ze lange tijd zullen doorwerken - is er een ontwikkeling die het accent op de financiering verzwaart. Daarmede heb ik op het oog de noodzaak voor vele bedrijven, diepte-investeringen te doen. Deze investeringen eisen grote bedragen aan middelen; ze zijn noodzakelijk ter vervanging van schaarse en dure menselijke arbeid. Maar ze doen bedrijven, die vroeger in veel sterkere mate, misschien wel overwegend, arbeidsintensief waren, tenderen naar het kapitaal-intensieve, met belangrijk minder flexibiliteit dan vroeger aanwezig was. Daardoor zijn met name investerings-beslissingen van zo verstreckende betekenis geworden. Het is haast overbodig in dit verband te wijzen op de volstreckte noodzaak niet alleen van een weldoordachte planning, maar ook van een voortdurend volgen van de gang van zaken, ook en vooral met het oog op de financiering.

Daarmede is de verbinding gelegd tussen de financiering van het bedrijf en de organisatie, met name de interne organisatie.

In het voorgaande is reeds gezegd, dat de financiering vooral een vraagstuk is, dat verband houdt met de toekomst en met de ontwikkeling van het bedrijf. Zulks betekent, dat in de interne organisatie het vraagstuk allereerst behandeld dient te worden in het kader van de planning, van de budgettering.

Bij het maken van een planning, van een budget, zal in een goed georganiseerd bedrijf de administratie een belangrijke steun verlenen. Zal dit mogelijk zijn dan moet deze administratie meer geven dan de registratie van feiten uit het verleden. Zij moet basisgegevens verstrekken, die kunnen dienen voor de opbouw van budgetten en zij moet dat in zodanige details doen, dat voor de onderdelen van het bedrijf

voldoende materiaal aanwezig is om per onderdeel - hoe ver de indeling dan mag gaan, hetgeen van geval tot geval kan variëren - een budget op te bouwen.

Het eindpunt van budgetten is een projectie van toekomstige balans en toekomstige resultatenrekeningen. Zulk een projectie zit altijd vol onzekere elementen. De recente ervaringen in onze vaderlandse economie, om niet te spreken van de wereldeconomie, tonen duidelijk aan, dat ook bij een zoveel betere conjunctuurbeheersing dan vóór de laatste oorlog zich onverwachte ontwikkelingen kunnen voordoen die de meest zorgvuldig opgestelde prognoses verstoren. Dat neemt niet weg, dat bij een weloverwogen stelsel van budgetten men in geval van een afwijking van de verwachting de consequenties daarvan snel kan overzien en adequate maatregelen kan nemen.

In het stelsel van budgetten vormt de financiering een aspect van bijzondere aard. Voor de financiering is het niet voldoende - in het begin werd daarop reeds gewezen - dat per een bepaalde in de toekomst liggende datum de financiering sluitend is. Het is evenzeer nodig, op ieder tussen het heden en deze toekomstige datum liggend moment in de financiering voorzien te hebben. Maar bovendien moeten de financiële consequenties van de wisselende gebeurtenissen in het bedrijf, die afwijken van de verwachting, op grond waarvan de budgetten waren opgesteld, onder het oog worden gezien en zo tijdig tot het nemen van maatregelen leiden, dat de continuïteit van het bedrijf geen gevaar loopt.

Een zich ontwikkelend bedrijf zal behoefte hebben aan een prognose, die verder gaat dan de naaste toekomst. In het bijzonder bij investeringsplannen van enige omvang moet deze behoefte bestaan. Hiervóór werd reeds gewezen op de ontwikkeling in de richting van diepte-investeringen. Zulke investeringen eisen een bedrijfspolitik, dus ook een financiële politiek, op lang zicht. Niet alleen de lange levertijden van kapitaalgoederen en de lange bouw- of installatietijd spelen daarbij een rol. In vele gevallen betekent een grote investering een structuurwijziging van een bedrijfsonderdeel of zelfs van een geheel bedrijf. Eerder werd reeds gewezen op de verschuiving naar een meer kapitaalintensief karakter; die verschuiving heeft ingrijpende gevolgen voor de financiering, terwijl anderzijds de wijze van financiering van nieuwe investeringen consequenties heeft voor de rentabiliteit in de toekomst.

Niettemin blijft een planning op korte termijn nodig. Een budget voor 3 of 5 jaar moet noodzakelijkerwijs globaal zijn, doch voor de beheersing van het bedrijf - en a fortiori geldt dit voor het onderdeel financiering - is het nodig over korte tijdperken de gang van zaken te volgen. Een gedetailleerd budget over een jaar kan een specifiek inzicht geven in de financieringswijze over die periode en via kwartaal- en maandcijfers kan de werkelijkheid aan de behoefte, zo die afwijkt van de verwachting, worden aangepast.

In de organisatie van een bedrijf komen nu twee taken naar voren, die verricht moeten worden, zal de conceptie, die hiervoor is beschreven, gerealiseerd kunnen worden.

In de eerste plaats moet er in het bedrijf een centraal punt zijn, waar de deelbudgetten van de bedrijfsonderdelen worden verzameld en gecompileerd tot één centraal of, zo men wil, totaal-budget. Op dit punt moet ook gevolgd worden - in dit artikel bezien van de financiering uit - op welke punten de uitkomsten blijken af te wijken van de budgetten en welke gevolgen die afwijkingen voor de financiering van het bedrijf zullen hebben.

In de tweede plaats moet in het bedrijf de kennis aanwezig zijn die nodig is om op elk moment zo goed mogelijk in de financiële behoeften van het bedrijf te voorzien. Daarvoor zijn contacten nodig met financieringsinstellingen, maar ook deskundigheid om te beoordelen, of de aard van de behoefte en de aard van de aangeboden faciliteiten op elkaar zijn afgestemd.

In de Amerikaanse literatuur wordt de eerste taak toegewezen aan de controller, de tweede aan de treasurer. Het is hier niet de plaats, de literatuur terzake op de voet te volgen; ook in Nederland is vooral over de controller's functie het een en ander gepubliceerd sinds Van der Schroeff zijn pleidooi voor deze functie hield¹⁾). Een definiëring van de functie is niet eenvoudig, vooral omdat de functie zich enerzijds uit de administratie heeft ontwikkeld, anderzijds een geheel nieuwe functie is. Daarbij komt, dat tussen de functie van de controller en die van de treasurer soms de afgrenzing niet geheel duidelijk is; zonder twijfel spelen aard en omvang van de bedrijven hier een grote rol.

Het essentiële in de functie van de controller is naar mijn mening die van adviseur van de hoogste bedrijfsleiding. In die functie is hij degene, die de budgetten analyseert, critiqueert en tenslotte de bedrijfsleiding adviseert omtrent de acceptatie. Daarnaast wordt aan hem gerapporteerd door de administratieve afdelingen omtrent de gang van zaken in het bedrijf in vergelijking met de gemaakte begrotingen. De gevolgen van afwijkingen beziet hij op hun consequenties - in ons verband voor de financiering - waarover hij weder rapporteert en adviseert aan de leiding. Deze staffunctie moet naar mijn mening de primaire functie van de controller zijn.

In vele bedrijven in Nederland, waar de verbijzonderde functie van controller is ontstaan, is deze functionaris afkomstig uit de administratie. Op zichzelf is dit volkomen verklaarbaar: het hoofd van de administratie is op grond van zijn bedrijfseconomische kennis, die hier voor-ondersteld mag worden, de aangewezen figuur om deze administratie zodanig te herstructureren, dat deze van een historische vastlegging wordt tot hetgeen wel genoemd is een „tool of management”. De administrateur, die voor de behoefte van de leiding aan deze „tool” oog heeft, zal ook de juiste man zijn om de staffunctie te vervullen, die hier wordt bedoeld. Het zij hier nogmaals gezegd: ieder bedrijf dient de taak van voorlichting van en advies aan de leiding aan die functionaris te geven, die in de verhoudingen van het bedrijf daarvoor het meest in aanmerking komt. Maar indien het geheel van werkzaamheden te veel wordt voor één man ligt het voor de hand, de staffunctie te laten prevaleren en de lijnfunctie - hoofd van de administratie, hoofd van het budgetbureau - aan anderen te geven. Daarbij zijn uiteraard tussenvormen mogelijk, zoals het handhaven van de supervisie door de controller op administratie en budgetbureau, mede afhankelijk van de beschikbare krachten en zo nodig met het oog op de noodzakelijke coördinatie.

In tegenstelling tot de functie van de treasurer is die van de controller niet in het bijzonder op de financiering gericht. In de literatuur wordt soms een te sterk accent gelegd op de functie van de controller als bewaker van de rentabiliteit van de onderneming²⁾). Naar mijn mening is in de handhaving van de continuïteit van de onderneming de financiering als een afzonderlijk vraagstuk te zien naast de rentabiliteit. Enerzijds is de financiering een probleem, dat met alle andere

¹⁾ Prof. Dr. H. J. van der Schroeff - Een pleidooi voor de invoering van de controller's functie. (M.A.B. mei, juni 1953).

²⁾ o.a. Dr. F. W. C. Blom - Treasurer en Controller, Het Financiële Dagblad, 11 mei 1966.

problemen samenhangt, anderzijds heeft het een zelfstandig karakter. Ook indien de rentabiliteit verzekerd is, zou door een ondoelmatige financiering de onderneming gevaar kunnen lopen. En omgekeerd kan een periode van onvoldoende rentabiliteit alleen worden overleefd indien de liquiditeit verzekerd is. Recente voorbeelden ter illustratie zijn er te over.

De functie van treasurer houdt overwegend verband met de financiering. Weliswaar is deze functie, evenals die van de controller, aan ontwikkeling onderhevig geweest. Ook de treasurer kwam veelal uit de administratie en heeft soms nog de financiële administratie onder zijn leiding. In de hiërarchie geeft dit natuurlijk allerlei problemen, met name ten opzichte van de controller, die immers in vele gevallen hoofd van de administratie was en is. De functie van treasurer - waar die verbijzonderd is - heeft zich in de Verenigde Staten ontwikkeld tot die van de specialist op het terrein van de financiering en beperkt zich dan tot een staf-functie.

Hiervóór is er reeds opgewezen, dat niet ieder bedrijf van voldoende omvang is om voor de taken van treasurer en controller een verbijzonderde functionaris aan te stellen. In de Nederlandse verhoudingen zal het maar weinig voorkomen, dat de functie van treasurer een verbijzonderde functie is. Voorzover deze niet toevalt aan de leiding of aan een vlak daaronder geplaatste functionaris - als deel van diens meer omvangrijke taak - zal de onderneming zich voor de adviezen op het terrein van de financiering mede van externe specialisten bedienen. Dit is vaak rationeel, in het bijzonder omdat in een bedrijf van beperkte omvang de financieringsproblemen slechts incidenteel van zodanige omvang zijn, dat ze grote en speciale aandacht van de leiding vragen.

Het is duidelijk, dat de financieringsvraagstukken een nauwe samenwerking van treasurer en controller - wie deze functie dan ook vervult, verbijzonderd of als onderdeel van een grotere taak - volstrekt noodzakelijk maken. Immers, iedere afwijking van een budget, op welk punt ook, werkt door in de financieringsbegroting. Een eenvoudig voorbeeld in een industriebedrijf moge dit illustreren. Een loonsverhoging vermindert de winst, tenzij deze mag worden doorberekend. Maar ook in dat laatste geval moet er „overbrugd” worden: de hogere lonen (inclusief sociale lasten e.d.) moeten in hogere bedragen aan onderhanden werk, voorraden product en debiteurensaldi worden gefinancierd; daartegenover moet een hoger bedrag aan rente worden ingecalculeerd. Enerzijds is er daardoor een kostprijsprobleem. Maar anderzijds moeten middelen worden gevonden voor financiering, hetzij ter compensatie van de gederfde winst, hetzij, indien mag worden doorberekend, in verband met de grotere investering. Zijn deze middelen beschikbaar en in welke vorm; zo niet, hoe kunnen ze worden aangetrokken, in welke vorm, op welke termijn en tegen welke rente? En is de rentevoet voorzien in het ingecalculeerd rentetarief? De mogelijkheid bestaat uiteraard, dat de hogere prijzen - indien mag worden doorberekend - wijziging van het verkoopbudget noodzakelijk maken met alle consequenties daarvan voor de andere budgetten.

Hoe dit alles zij, reeds dit eenvoudig en alledaags voorbeeld toont aan, van hoe groot belang de samenwerking tussen treasurer en controller is in de goede organisatie van de financiering van het bedrijf.