

## BOEKBESPREKINGEN

Magnus Radke, vertaald door Dr. Jac. Koolschijn

### WINSTSTIJGING DOOR KOSTENBESPARING

H. E. Stenfert Kroese B.V., Leiden en NIVE,  
Den Haag (1974 1977)

*door Drs. H. B. Kips, R.A.*

De oorspronkelijke titel is „*SOFORT KOSTENSPAREN*“, een boek in 5 delen, wat de weerslag is van de ervaringen in de praktijk opgedaan met een systematische actie tot kostendaling.

Het geheel is opgedeeld in 15 stappen en geschreven door even zoveel auteurs.

De eerste 6 stappen (deel 1) betreffen de voorbereiding van het actieplan, de doeleinden, de bewaking van de kostendaling, de uitvoering en het resultaat-verslag van de actie. De volgende 9 stappen (delen 2 t/m 5) behandelen de functionele gebieden van het management, als inkoop, voorraadbeheer, materiaalverbruik, fabricagekosten, etc.

Bij iedere stap wordt in het kort het onderwerp aangegeven, de „strategische grondslag“ voor de kostendaling, het organiseren van de permanente bewaking van de kostenpost en reeksen praktische maatregelen om de kostendaling tot stand te brengen.

Deze reeksen maatregelen beslaan zeker 80% van de tekst. In dit opzicht is de uitgave voor managers een nuttig middel ter controle van hun organisatie.

Wanneer de maatregelen in de vorm van een checklist waren gegoten zouden nog geen 50 pagina's nodig zijn geweest voor dezelfde tekst thans geschreven op ca. 750 (kleine) pagina's. De verklaring voor de meer uitvoerige weergave is dat iedere maatregel zo beschreven is dat deze zonder meer geschikt is als actieplan te dienen. Dit geeft een hoge praktische waarde aan de uitgave.

De hierboven genoemde „strategische grondslag“ voor de kostendaling heeft in feite betrekking op het formuleren van de doelstellingen voor het bedrijfs-onderdeel. Daarvan worden mogelijkheden voor kostendalingen afgeleid.

Uitgangspunt voor het actieprogramma zijn de vooraf „berekende“ mogelijkheden tot besparing.

Deze worden „berekend“ uit de kostencijfers van de laatste 5 jaar, welke verhoudingsgewijze het laagste waren. Deze berekende besparingen worden vervolgens door het topmanagement aan de verantwoordelijke managers voorgelegd.

Bij deze procedure zijn nogal wat vraagtekens te plaatsen: zijn er géén normen bekend, is er geen budgetprocedure en geen knelpuntenrapportage? De kostenverlagingsactie wordt erg sectorisch aangepakt, zonder de onderlinge verbanden in acht te nemen.

Het gaat als volgt:

„Wij bewerkstelligen een daling van interne transportkosten, etc.“

„Wij verkleinen het assortiment smeermiddelen“ en dan volgt het actieprogramma.

De feitelijke kostenbesparingen moeten wel door de medewerkers(werkgroepen) worden uitgewerkt, er wordt met nadruk geschreven over participeren in de verantwoordelijkheid, inspraak, meedenken e.d.

Een hoofdstuk is gewijd aan *productief medebestuur*. Een van de maatregelen is verbetering van arbeidsklimaat in de afdeling. Ook dit aspect wordt als een soort recept behandeld.

Het geheel geeft de indruk van „een receptenboek voor de kostenbewakingskeuken“.

Hiermede wordt ook de waarde van de 5 uitgaven aangegeven, nl. zeer belangrijk als men onmiddellijk iets aan de kosten moet doen, er zijn meer dan 200 „recepten“.

Daardoor is het een goede checklist voor kostenacties en zelfs voor de opzet van een organisatie.

De beperkingen liggen bij de eenzijdige nadruk op kostenbesparing (het zouden ook productievergrotingen kunnen zijn), de sterk sectorische benadering (hoe met de onderlinge samenhangen te hanteren) en de weinig normatieve kant van de kostenanalyse.

Winststijging door kostenbesparing is uiteraard maar één aspect van Winstoptimalisatie.

Dit aspect is wel indringend door de schrijver(s) uitgewerkt en op een direct in actieprogramma's gerichte toepassing.