



Controlling: betrouwbare partner in tijden van de corona-crisis

Het coronavirus stelt veel bedrijven voor grote uitdagingen. Hele bedrijfstakken worden soms getroffen, toeleveringsketens worden door elkaar geschud en afzetmarkten storten in. In deze situatie ligt het voor de hand dat de betrokken bedrijven multidisciplinaire taskforce opzetten om adequaat te reageren. Het is gewenst dat Controlling actief deelneemt zo'n crisistaakgroep. De Controller opereert hier als business partner van het management en als interface tussen verschillende functies, marktsegmenten en de financiële sector.



Concreet worden twee bijdragen verwacht van het beheersen van: 1) ondersteuning bij besluitvorming voor het management en 2) coördinatie van tegenmaatregelen.

Ondersteuning bij besluitvorming voor het management

Als het gaat om het ondersteunen van het management bij het nemen van beslissingen, mag van de controller een belangrijke bijdrage verwacht worden bij de:

- Voortdurende actualisering van een bedrijfsprognose rekening houdend met verschillende mogelijke ontwikkelingen;
- identificatie van relevante handelingsopties inclusief de bijbehorende financiële consequenties en een evaluatie;

- combinatie van mogelijke externe ontwikkelingen en interne reacties op scenario's als basis voor het besluit over tegenmaatregelen;
- Het uitvoeren van een financiële stresstest om te laten zien welke ontwikkelingen het bestaan van de onderneming bedreigen.

Deze scenario-overwegingen zijn gebaseerd op een combinatie van functionele beïnvloedende variabelen (wie kan aan welke knoppen draaien). Uitgangspunt daarbij is de gehele toeleveringsketen (welke impact heeft een verstoring van de toeleveringsketen) én de financiële effecten (blijven we aan onze financiering voorwaarden voldoen en kunnen we met dit scenario financiering aantrekken).



Coördinatie van tegenmaatregelen

De Controller heeft daarnaast een belangrijke rol in de coördinatie van de tegenmaatregelen. Dat vraagt van de controller dat deze:

- deelneemt aan de identificatie van besparingsmaatregelen op korte termijn met de business;
- beheersmaatregelen opzet, rekening houdend met de overwegingen en risico's als gesignaleerd in de scenario-analyse;
- betrokkenheid bij het initiëren en uitvoeren van de tegenmaatregelen.



Van Controlling mag, naast kwaliteit ook het vermogen om snel te handelen en te reageren verwacht worden. Iedereen kan navigeren in kalm water, in stormachtig water kun je zien wie op gelijke voet handelt met het management en wie eerst hun huiswerk moet maken.

Simulatiemodellen

Belangrijk instrument om in een crisissituatie effectief als businesspartner te kunnen optreden is een simulatiemodel. Dat wil zeggen een model om aan de parameters uit een 'basisscenario' verschillende maatregelen toe te voegen om direct de effecten (bijv. Afname van het verkoopvolume in de UK met 80%) op zowel de zakelijke kengetallen (bijvoorbeeld volumes, personeel) als de financiële indicatoren (zoals winst-en-verliesrekening, balans, kasstroomoverzicht en de belangrijkste financieringsindicatoren).



Belangrijk is dat de voor sturing relevante bedrijfsfuncties in het model zijn opgenomen. Vooral de integratie met de sales & operations-processen. : puur financiële modellering, gaat niet ver genoeg. De beperkingen van de toeleveringsketen moeten ook worden overwogen en gemodelleerd. De integratie van human resources en capaciteitsbeheer kan ook cruciaal zijn voor het succes van de bedrijfsmodellen.

Van belang is dat de modellen per definitie niet (of alleen bij toeval) de toekomst correct voorspellen. Van belang is zicht te krijgen op de

impact van gebeurtenissen en de impact van de voorgestelde tegenmaatregelen. In tijden van crisis geldt dat risicomangement minder draait om kansen dat een negatieve situatie zich voordoet, en veel meer om de impact en de effectiviteit van de tegenmaatregelen.

De factor tijd speelt een cruciale rol in crisissituaties. Perfectie is in die omstandigheden de tegenpool van het goede. In financieel opzicht gaat het niet om de millimeter precies uit te komen, maar om de richting te begrijpen en effectief bij te kunnen sturen.



Ondersteuning nodig?

Nu de economische tegenwind aanwakkert hopen wij u met dit artikel een aantal handvaten te hebben gegeven om ook uw organisatie door de storm te loodsen. Heeft u hulp nodig? Wij helpen u graag. Neem gerust contact met ons op.

© November 2020 Brisc B.V.