



DOMINIQUE LOOTENS
22FINANCIAL MANAGER BIJ FUN

"MINDER BETALEN VOOR MEER KWALITEIT, DAT IS DE KUNST"

Hoe kan een bedrijf besparen? Heel eenvoudig: door minder uit te geven. Fun lichtte zijn kostenstructuur door en selecteerde twaalf domeinen die voor kostenbesparing in aanmerking kwamen. Het bedrijf slaagde erin een kostenreductie van zo'n dertig procent te realiseren: goed voor jaarlijks zowat 200.000 euro.

DRIES VAN DAMME | JERRY DE BRIE

Door contracten te herzien of naar andere leveranciers over te stappen, kon Fun in de niet-strategische kosten snijden. Voor de uitvoering van het traject steunde Fun op de expertise van Bridgewater Consulting. Het bedrijf - goed voor 270 medewerkers en 70 miljoen omzet - is vooral bekend als speelgoedwinkel. Maar nu krijgen de 28 winkels in Vlaanderen één voor één een complete make-over. In het nieuwe concept staat 'play' nog altijd sterk, maar daarnaast is er veel aandacht voor 'create' en 'party'. Het bedrijf spreekt nu het gehele gezin aan, niet alleen kinderen, met een aanbod dat op feesten en creatieve activiteit is gericht. Fun 2.0 is uiteraard omni-channel. Met een nieuwe website, een nieuwe webshop en kiosken in elke winkel, zodat de klant altijd toegang heeft tot het volledige assortiment. Een nieuwe huisstijl ondersteunt het concept en alle winkels krijgen een aangepaste inrichting. Ook de bedrijfscultuur wijzigt: het nieuwe Fun is meer klantgericht en biedt meer ruimte voor lokaal initiatief.

"Het is tegen die achtergrond dat het project rond kostenreductie zich situeert", zegt financieel manager Dominique Lootens. "De nieuwe strategie laat ons toe in te spelen op de veranderingen in de markt en de evolutie in de behoeften en verwachtingen van de klant. Maar

Dominique Lootens, financial manager bij Fun: de herziening van twaalf domeinen van niet-strategische kosten leverde een besparing van tien tot zestig procent op, samen 200.000 euro per jaar.

samen met de strategische oefening was ook een operationele doorlichting noodzakelijk: het management wilde een beter zicht krijgen op de kostenstructuur van het bedrijf, met als doel na te gaan waar zich ruimte voor verbetering bevond." Fun schakelde daarvoor de expertise van Bridgewater Consulting in. Die onderneming heeft zich gespecialiseerd in de doorlichting van niet-strategische kosten bij middelgrote en grote ondernemingen. Bridgewater verzamelt informatie over allerlei kosten: telecom en IT, energie, verzekeringen, marketing, post, drukwerk, afvalbeheer, enzovoort. Aan de hand van die bevindingen stelt het bedrijf benchmarks op. Door de inkoopvolumes van klanten vervolgens te combineren, kan Bridgewater gunstige tarieven bedingen bij de leveranciers.

OEFENING ZONDER RISICO

"We zijn begonnen met een audit van één dag, waarbij de nadruk lag op de twintig grootste uitgavenposten", vertelt Dominique Lootens. "Daaruit kwam vervolgens een concreet werkplan, gebaseerd op onder meer de betrokken volumes, de potentiële besparing en de looptijd van de bestaande contracten." Alles samen liet Fun een twaalfstal uitgavenposten aanpakken. "Soms kwam het initiatief daarvoor van bij ons, soms van bij Bridgewater. De start van de concrete projecten was vaak ook gekoppeld aan de lopende contracten. Het moment om een bestaand contract al dan niet te ver-

nieuwen, bijvoorbeeld, vormt het ideale uitgangspunt om de prijzen en condities van de overeenkomst te benchmarken." De samenwerking met Bridgewater bood het financiële team van Fun daarbij een duidelijk voordeel. "De financiële afdeling telt zes medewerkers. We hadden binnen het team eerlijk gezegd niet de ruimte om er een grote oefening - zoals de doorlichting van de kostenstructuur - bij te nemen. Dankzij Bridgewater konden wij ons op onze kernactiviteiten blijven concentreren." Fun hoefde geen expertise te ontwikkelen om de dossiers uit te spitten. Tegelijk hanteert Bridgewater een model dat op resultaten is gebaseerd: no cure no pay. Daardoor hield de opstart van het traject voor Fun per definitie geen risico in. Wanneer de oefening geen besparing oplevert, hoeft de klant er immers ook niet voor te betalen. Komt het wel tot een herziening van het contract of de overstap naar een andere leverancier, dan neemt Bridgewater een commissie van dertig tot vijftig procent - afhankelijk van het aantal projecten - op de besparing die het bedrijf realiseert tijdens het eerste jaar.

KIEZEN VOOR DE BESTE OPLOSSING

Eén van de onderdelen van het traject bij Fun betrof de doorlichting van de kosten voor het gebruik van betaalterminals in de winkels. Fun bevond zich kort voor een kantelmoment: het bedrijf had 85 terminals van het type Xenta in dienst, waarvan de leverancier de ondersteu-

ning zou stopzetten. Fun moest dus wel naar een ander type terminal overstappen. Bridgewater rekende uit wat de kosten van zo'n overstap zouden zijn, al dan niet bij een andere leverancier. Daarvoor maakte Bridgewater in eerste instantie een analyse van de omzet die Fun langs de betaalterminals afrekent, via kanalen als Maestro, Bancontact en Visa, gekoppeld aan een studie over de tevredenheid van Fun over de dienstverlening van de huidige leverancier. "Die analyse is essentieel", zegt Florent Hainaut, general manager van Bridgewater Consulting, "want het is op basis daarvan dat de klant beslist al dan niet verder te gaan met het traject en het contract open te breken".

Bridgewater onderzocht vijf verschillende oplossingen en voerde onderhandelingen met de betrokken leveranciers. "In wezen ging het daarbij om de analyse van de abonnements- en transactiekosten", legt Florent Hainaut uit, "gekoppeld aan het geboden niveau van de dienstverlening." Daarna volgde een ontmoeting met drie leveranciers. "Ook dat was heel efficiënt aangepakt", zegt Dominique Lootens "We hadden de vergaderingen op één namiddag. Elke leverancier kreeg een uur de tijd om zijn dossier voor te stellen en ons te overtuigen." Fun besliste uiteindelijk in het voordeel van een nieuwe leverancier. "We hebben de best passende oplossing gekozen, niet noodzakelijk de goedkoopste. De keuze heeft vooral met de ervaring van het bedrijf te maken, het is de oplossing met de hoogste beschikbaarheid. Maar we realiseren wel een mooie besparing: de kosten liggen bijna dertig procent lager dan die van onze vorige contract." Fun betaalt zo 39.000 euro per jaar minder aan kosten voor het gebruik van de betaalterminals.

MINSTENS TIEN PROCENT

Het bleek niet de enige succesvolle oefening die Bridgewater bij Fun uitvoerde. "We hebben twaalf domeinen bekeken", vertelt Dominique Lootens. "Soms zijn we naar een andere leverancier overgestapt, soms hebben we bij de bestaande leverancier betere condities verkregen." Aan de wijziging van een contract zijn echter ook verborgen kosten verbonden, zoals de tijd die nodig is om de zaken administratief af te handelen.



Aan de wijziging van een contract met een leverancier zijn ook verborgen kosten verbonden. Een overstap is maar interessant wanneer er minstens tien procent besparing mogelijk is.

Een ongeschreven regel stelt dat een overstap maar interessant is wanneer er minstens tien procent besparing op het spel staat. Ook Fun hanteerde die voorwaarde. "Voor ons telecomcontract was het niet zeker of we aan tien procent kostenreductie zouden komen", zegt Dominique Lootens. "Daarom hebben we het contract voorlopig ongemoeid gelaten. Wellicht doen we oefening over één of twee jaar nog eens over. Mogelijk is de tijd dan rijp om het contract te herzien." Bij de twaalf dossiers die Fun wel aanpakte, vond het bedrijf tussen tien en zestig procent aan besparingen. Alles samen gaat het om een kostenreductie van ongeveer 200.000 euro per jaar. Had Fun op eigen houtje een vergelijkbaar resultaat kunnen neerzetten? Daar is Dominique Lootens niet van overtuigd. "Als bedrijf kun je tegenover een leverancier niet altijd voldoende volume in de weegschaal leggen en je beschikt niet altijd over een goede benchmark", zegt ze. "Bridgewater combineert contracten van verschillende ondernemingen, wat toelaat bij een leverancier betere voorwaarden te bedingen. Voor ons was het ook belangrijk dat we via Bridgewater toegang kregen tot expertise en ervaring, iets waar we intern te weinig

tijd en aandacht aan hadden kunnen geven."

WARE OPTIMALISERING

Een kostenreductie realiseren hoeft op zich echter niet complex te zijn. De kunst is ervoor te zorgen dat je als onderneming minder betaalt, terwijl de kwaliteit van de producten of diensten minstens op hetzelfde niveau blijven. "Tot echte optimalisering kom je wanneer je de kosten verlaagt en tegelijk meer kwaliteit en service in de plaats krijgt", zegt Florent Hainaut. "Maar opnieuw: de oefening heeft maar zin wanneer het sop de kool waard is. Een potentiële besparing van tien procent vormt de ondergrens." Bovendien gaat het om een oefening die een ideale timing vraagt. "Dat hangt af van project tot project", besluit Florent Hainaut. "Een telecomcontract kun je gerust ieder jaar herbekijken. Voor andere zaken kan het ritme hoger of lager liggen, afhankelijk van de snelheid waarmee de markt verandert. En opnieuw moet je hier ook de indirecte kosten in het achterhoofd houden. Soms draait het beter uit om even af te wachten en niet te vaak of te snel van leverancier te veranderen." ◀