

Overleven dankzij Activity Based Costing

Onderbouwde strategische keuzes voor Asset Managers

Elke asset manager zal de komende jaren een goed inzicht moeten hebben in de kosten van haar diensten en producten. Alleen asset managers die de juiste keuzes maken zullen overleven gegeven de margedruk door de toenemende concurrentie, kritische klanten en de opkomst van passief beleggen. Om de juiste strategische keuzes te maken zijn de huidige inzichten in kosten vaak onvoldoende. Activity Based Costing is een methodiek die breed gebruikt wordt in andere industrieën die gewend zijn om met meer detail naar kosten te kijken, voor het nemen van strategische beslissingen over de inrichting van de organisatie en de pricing van producten en diensten.

Traditioneel worden Activity Based Costing (ABC) modellen gebruikt in de maakindustrie, waar producten fysiek en makkelijk te definiëren zijn en technologie de grootste kostenpost is. De kosten worden toegewezen aan producten op basis van het gebruik van machines in het productieproces. Deze methode biedt vaak beter inzicht in de werkelijke kostprijs van een product dan een 'cost-plus' kostenallocatie methode waarbij de producent de totale kosten met een bepaald opslagpercentage voor de winst verhoogt. ABC wordt steeds vaker gebruikt in de dienstverlenende sector, waar producten moeilijker definieerbaar zijn en medewerkers de grootste kostenpost vormen.

Asset managers en pensioenuitvoerders beperken zich doorgaans tot een cost-plus methode voor kostenallocatie. Zij kunnen profiteren van het implementeren van een ABC-model in hun organisatie want een gedegen ABC-model draagt bij aan een beter inzicht in de kosten van de producten en diensten. Beter inzicht in kosten heeft verschillende voordelen. Mogelijke besparingen kunnen beter geïdentificeerd worden, de prijsstelling van producten kan beter worden vastgesteld en de winstgevendheid van klanten en klantsegmenten is beter inzichtelijk. Hierdoor kunnen de juiste strategische keuzes worden gemaakt.

Voorbeeld ABC-methode

In dit voorbeeld heeft een assetmanager twee fondsen, Fonds A en Fonds B. Voor beide fondsen maakt de assetmanager gebruik van een researchabonnement. De kosten voor dit abonnement bedragen in totaal



Martin Schaaphok
Consultant AF Advisors

Key takeaways:

- Een ABC model zorgt voor essentiële inzichten in kosten om de juiste strategische beslissingen te maken
- Verkeerd gebruik kan leiden tot foutieve inzichten
- Onjuist onderhoud of overmatige complexiteit maken een ABC model onbruikbaar

100.000 euro. De cost+ allocatie methode verdeelt deze kosten evenredig over beide fondsen.

In de praktijk is Fonds A een klein passief fonds, maar Fonds B daarentegen is een groot actief fonds. De portefeuillemanager van Fonds A gebruikt het abonnement gemiddeld 5 uur per week, terwijl de portefeuillemanager van Fonds B het abonnement gemiddeld 20 uur per week gebruikt. De ABC-methode rekent de kosten naar het fonds toe op basis van het gebruik. In dit geval wordt 20k toegerekend naar fonds A en 80k naar fonds B.¹

In dit simplistische voorbeeld worden de kosten voor fonds A met 30k overschat en de kosten voor fonds B met 30k onderschat door het gebruik van de cost+ allocatiemethode.

	Fonds A	Fonds B
Cost+ allocatiemethode	EUR 50.000	EUR 50.000
ABC allocatiemethode	EUR 20.000	EUR 80.000
Vershil	-/- EUR 30.000	EUR 30.000

Valkuilen van een ABC-model

Het opzetten van een ABC-model kent wel de nodige valkuilen. Organisaties zijn complex en medewerkers zijn niet altijd gemakkelijk toe te delen aan producten. Er moet dus worden gewerkt met aannames om het model te kunnen toepassen. Dit zorgt ervoor dat de resultaten van een ABC-model sterk afhankelijk kunnen worden van de gemaakte aannames. Hieronder wordt een aantal belangrijke valkuilen uit de praktijk genoemd.

1. *Het ABC-model wordt voor andere doeleinden gebruikt dan de oorspronkelijke doelstelling*

Het bepalen van de doelstelling is de eerste stap in het opzetten van een ABC-model. De doelstelling bepaalt voor een groot gedeelte de te maken aannames en keuzes. Op het moment dat de resultaten worden gebruikt voor een andere doelstelling dient het management zich goed bewust te zijn van de gehanteerde aannames en eventuele beperkingen van het model. Een voorbeeld is het toewijzen van management als overhead bij een proces. Bij een besparingsdoelstelling kan het lijken dat er meer bespaard kan worden dan in de praktijk haalbaar is, aangezien door de ondeelbaarheid van personen op deze overhead niet lineair bespaard kan worden. Een ander voorbeeld betreft de manier waarop complexe activiteiten worden gealloceerd aan producten. De allocaties kunnen verschillend zijn voor bijvoorbeeld het bepalen van de kostprijs van een product en voor de winstgevendheid van een afdeling.

2. *De inrichting van het ABC-model is te complex*

Asset managers zijn complexe organisaties die zich niet makkelijk laten vangen in een model. Over het algemeen blijkt dat een lineair model het meest toegankelijk en logisch is. In een lineair model worden alle kosten toegewezen aan processen, vervolgens aan fondsen/producten, diensten en ten slotte aan klanten. Andere modellen, waar bijvoorbeeld kosten van processen aan klanten worden toegewezen en daarna via klanten aan

producten, worden al snel te complex waardoor resultaten lastiger herleidbaar zijn. Dit maakt het vervolgens moeilijker om gefundeerde beslissingen te nemen en creëert te weinig draagvlak voor het ABC-model. Een visueel overzicht van de organisatie en de inrichting van het model is noodzakelijk om de inrichting van het model toe te lichten en de resultaten uit te leggen, wat bijdraagt aan het vergroten van het draagvlak voor het ABC-model.

3. *Het model wordt niet juist onderhouden*

De wereld verandert snel en zo gaat het ook met asset managers. Veranderingen in de organisatie zorgen voor verouderde input waarmee het model minder relevant wordt. Goed en regelmatig onderhoud van het model is dus essentieel waarbij moet worden voorkomen dat het onderhoud en alle kennis over het model slechts bij één persoon komt te liggen.

Alleen met een up-to-date relevant model kunnen de gebruikers, waaronder het senior management, het belang inzien van de resultaten en de sturingsmogelijkheden die een ABC-model biedt. Dit vergroot de prikkel om het model up-to-date te houden.

Omzeil de valkuilen en pluk de vruchten

Te veel strategische besluiten worden nog genomen op basis van beperkte inzichten in de kosten en het gevoel van managers over het kostenniveau in plaats van de feiten die een ABC-model kan leveren. De resultaten uit een ABC-model en de mogelijkheden voor onderbouwde strategische besluitvorming zijn daarmee erg waardevol. Het ter beschikking hebben van een toegankelijk en up-to-date model is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde.

AF Advisors is een onafhankelijk onderzoek en adviesbureau ten behoeve van de investment management industrie. In de veranderende financiële industrie helpen wij ondernemingen en investeerders met het behalen van hun strategische doelen door het leveren van gespecialiseerde diensten in research, structurering en organisatieontwikkeling.

AF Advisors heeft ervaring met ABC modellering voor diverse asset managers waaronder pensioenuitvoerders en family offices.