

# Koopsom is ander product dan ijsje

Managers van banken en verzekeraars automatisch op vingers tikken als zij excessieve prijzen vragen

Koen Perik

Volgens oud-medewerkers bestond de winst van DSB uit koopsommen. Van elke koopsom stopte Dirk Scheringa minstens 80% in eigen zak. Van elke € 40.000 ging € 32.000 terug naar de bank. Mijn pleidooi is dat bedrijven met een maatschappelijke rol, die niet-transparante producten verkopen — zoals banken en verzekeraars — hun besturing zo inrichten, dat management op de vingers wordt getikt als het excessieve prijzen vraagt.

Veel producten gaan wel een of twee keer 'over de kop', met een marge die gemakkelijk boven de 50% uitkomt. Denk aan dat lekkere ijsje bij de snackbar. Dat is niet zo erg, omdat je een soortgelijk product voor dezelfde prijs ook bij een andere horecalegenschap kunt kopen.

Blijkbaar is die marge marktconform en noodzakelijk voor een goede bedrijfsvoering. De keuze ligt bij de consument, die precies weet wat hij terugkrijgt voor zijn geld en kan kiezen uit vergelijkbare aanbieders.

Een onderneming die naar winst streeft, probeert de winstgevendheid of marge op verkochte producten of diensten zo hoog mogelijk te krijgen, en streeft tegelijk naar een efficiënte bedrijfsvoering. Sturen op marge en efficiency dus. Dit gaat op voor bedrijven als Aldi en Zeeman, voor Porsche en Gucci en dus ook voor DSB en Afab.

Het maken of inkopen van een product kost bijvoorbeeld € 70, de verkoopprijs is € 100 en de bruto-marge is € 30. Bij het sturen op marge hoort dat ieder product of productgroep een bepaalde bijdrage moet leveren aan de totale marge van de organisatie.

Het 'marge-denken' is voor ie-



Illustratie: Hein de Kort

dere ondernemer cruciaal. Een ondernemer of ceo moet producten met een te lage brutomarge uit het assortiment nemen, wil hij onder de streep nog wat overhouden. Producten met een hoge marge moet je koesteren. Daar is niets on-

**Het wordt er niet gemakkelijker op als controller bonus krijgt én moet waken over billijke prijsstellingen**

eerbaars aan, als je gelooft in marktwerking en streeft naar continuïteit. Functionarissen die daar zicht op hebben zijn financieel managers of controllers. Zij kunnen beschouwd worden als (bewakers van) het bedrijfseconomisch geweten in organisaties. Maar al te vaak komen zij echter niet verder dan het voeren van een administratie, in plaats van het analyseren van marges.

Mijn pleidooi is dat bedrijven met een maatschappelijke rol en die niet-transparante producten

verkopen hun interne governance zo moeten inrichten, dat management onmiddellijk feedback krijgt indien het te hoge marges op producten wil maken.

Die taak kan heel goed bij financiële functionarissen als het bedrijfseconomisch geweten van die bedrijven worden gelegd. Dat wordt er niet gemakkelijker op als die controllers bij zo'n relatieve monopolist én een bonus over de gemaakte winst krijgen én tegelijkertijd als politieagent moeten waken over billijke prijsstellingen

van producten. Met twee petten op kan geen politieagent of cfo zijn werk doen.

Ingewikkelde financiële producten zijn geen ijsjes. Bij financiële instellingen is de rol van een interne politieagent bij het in toom houden van de marge wenselijk. Misschien wat voor Scheringa? Dan kan hij weer zijn oude vak gaan uitoefenen.

**Koen Perik is werkzaam voor Palladio groep, advies en interimorganisatie in Den Haag.**

