

‘Finance zorgt voor een dosis realiteit. Het legt de feiten op tafel.’

AkzoNobel is de grootste speler op zijn gebied en ambieert de leidende positie, aldus cfo Keith Nichols. Hij ziet kansen om verder te groeien, de schaal te vergroten en alert te blijven op mogelijkheden om het beter te doen. Wat Nichols betreft moet AkzoNobel vooral de sense of urgency vasthouden. “Het einde van de economische crisis is nog niet in zicht. Daarom moeten we onze kosten opnieuw bezien, beter blijven presteren en meer standaardiseren.”

KEITH NICHOLS, CFO AKZONOBEL

Belangrijkste agendapunten:

1. Managen van performance
2. Verhogen van de efficiency
3. Vergroten van de sense of urgency
4. Sustainability standaardiseren

“Het aantrekken van financiering is momenteel niet mijn grootste zorg”, zegt Nichols met enige opluchting. “Dat was aan het begin van de financiële crisis nog wel anders. Vandaag de dag staan we er goed voor wat betreft de termijnen van onze kredieten en onze balance sheet. Dat gezegd hebbende blijft cash flow management hoog op mijn agenda staan. Nu de omzet onder druk komt, er meer herstructureringskosten aankomen en we tegelijk ambitieuze groeiplannen hebben, moeten we ons werkkapitaal nog verder inperken.”

Optimaal presteren

“Wat mij het meeste bezighoudt, komt neer op twee belangrijke zaken. Allereerst de macro-economische situatie. Hoe doen onze businesses het? Wat zijn de verwachtingen? Wat zeggen klanten en consumenten, en wat doen ze? Hoe ontwikkelt de kredietcrisis zich?



De andere kwestie, die overigens met de eerste samenhangt, is hoe we onze kosten kunnen beheersen door gebruik te maken van onze schaalgrootte en door optimaal te presteren. Zo'n 60% van onze opbrengsten komt uit gevestigde markten, en ik geloof niet dat die de komende jaren veel zullen groeien. Dus moeten we de cash flow beschermen door zaken slimmer en efficiënter aan te pakken. Verandering is daarom een belangrijk thema: we benchmarken functies, stimuleren samenwerking actief, en standaardiseren processen en systemen nog meer. Dat komt bovenop de alledaagse activiteiten als voldoen aan de behoeften van onze klanten en daarop anticiperen, het uitvoeren van onze doelstellingen voor R&D en het vergroten van ons marktaandeel."

De economische uitdagingen in de wereld scheppen ook nieuwe kansen, denkt Nichols. Een daarvan is het versterken van de klantenbinding. "Het is niet meer genoeg om een order aan te nemen via de telefoon of een e-mail, en die vervolgens compleet en op tijd af te leveren. Forecasting is in deze volatiele markten moeilijker dan ooit, en daarom verdedig ik de stelling dat het kan helpen om dichter tegen de klant aan te zitten. We worden ondanks alles nog wel eens verrast door het gedrag van klanten. Ik denk dat een hechtere klantrelatie in sommige gevallen helpt om die verrassingen te voorkomen."

Finance en de feiten

Wat is de rol van Finance in dit alles? "Ik denk dat het goede van financiële mensen is dat ze relatief onafhankelijk zijn. Wij beschikken over een standaardbenadering en de nodige vaardigheden. Uiteindelijk draait het toch om waardecreatie. Het is onze taak om mensen uit te dagen, vragen te stellen, ervoor te zorgen dat kapitaal juist wordt gealloceerd, maar

ook om moeilijke beslissingen te ondersteunen, zoals de noodzaak om kosten terug te dringen en tegelijk in de toekomst te investeren door de uitgaven aan R&D en Advertising & Promotion te beschermen. Wat mij betreft zorgt Finance voor een dosis realiteit. Het legt de feiten op tafel. Het is niet altijd eenvoudig om deals en investeringen af te wijzen waar anderen enthousiast over zijn, of om prioriteiten te stellen voor het alloceren van kapitaal. Maar ik vraag mezelf altijd af wat goed is voor AkzoNobel en voor de meerderheid van onze stakeholders: onze klanten, medewerkers en shareholders. In dat opzicht fungeert een cfo als het geweten van de onderneming."

'De uitdaging van ons beroep is om onze analytische vaardigheden te vereenvoudigen en onze bevindingen en analyses begrijpelijker te maken.'

"De uitdaging van ons beroep is om onze analytische vaardigheden te vereenvoudigen en onze bevindingen en analyses begrijpelijker te maken. IFRS helpt daar niet altijd bij, maar ik geloof dat de grootste bijdrage die we kunnen leveren, is om helder uiteen te zetten wat de business drivers zijn en hoe ze ons financiële

resultaat beïnvloeden – of je nu praat met iemand op de werkvloer of met een institutionele investeerder. We raken te makkelijk gevangen in de tredmolen waarin je alleen over het verleden rapporteert."

Sense of urgency

Bij zijn rol als geweten past in elk geval Nichols' behoefte om zijn mensen scherp te houden. "Een van de belangrijkste punten op mijn agenda is het vergroten van de sense of urgency. We moeten efficiënter opereren, de kosten beheersen en meer standaardiseren. Dynamische tijden maken forecasting lastig, dus we moeten nauwer contact hebben met onze klanten en leveranciers. Tegelijkertijd moeten we investeren in de toekomst. Op dit moment zijn we de grootste producent van coatings en speciale chemicaliën. Als we het goed blijven doen, worden we ook leidend – leidend op het gebied van innovatie, people engagement en, hopelijk, financiële prestaties. De markten zijn moeilijk, en het lijkt erop dat ze dat nog wel even blijven. We moeten dus actie ondernemen en onze kansen grijpen, als we er sterker uit willen komen dan we erin gingen."

Vertrouwen in Finance

Dat laatste zou geen geringe prestatie zijn voor een bedrijf dat de afgelopen jaren nogal wat veranderingen heeft meegemaakt. "We waren een zeer gedecentraliseerd financieel holdingbedrijf, met een portfolio van zeer diverse businesses. Nu zijn we voor tweederde een coatingbedrijf en voor eenderde een bedrijf in gespecialiseerde chemicaliën.

Om beter te kunnen opereren moeten we de schaal vergroten. Vroeger bestuurd ieder zijn eigen koninkrijkje, en zetelde de cfo ver weg in het hoofdkantoor. Maar met de techniek van tegenwoordig hoeft dat niet meer. We kunnen en moeten samenwerken aan de backofficekant. Of het nu om HR gaat, om inkoop, om finance of om vastgoed. Niet iedereen heeft een eigen SAP-ondersteuning nodig als we ook één mondiaal systeem kunnen hebben, bestuurd door iemand wiens kerntaak dat is. Die kant moeten we op. Want als we dat niet doen, dan verliezen we het concurrentievoordeel.

Finance heeft daar een belangrijke taak in. We kunnen meer dan cijfers aanleveren, of zorgen voor een effectief control framework. Om dat te doen moet Finance een leidende rol spelen en het vertrouwen van mensen winnen. Verandering is niet altijd makkelijk, en kan op de korte termijn veel kosten. Maar als wij niet efficiënter opereren dan de competitie, dan doet een ander het wel."

'Finance moet een leidende rol spelen en het vertrouwen van mensen winnen.'



Talent aantrekken

“Als we zo snel willen groeien als we denken te kunnen groeien, dan moeten we ons talent ontwikkelen en nieuw talent kunnen aantrekken. We kunnen op dat punt nog verbeteren, en daar zijn we hard mee bezig. Ook moeten we onze corporate brand versterken en zichtbaarder maken. We moeten jonge mensen duidelijk maken waar we voor staan, vooral in de groeiemarkten. Zo komen we weer terug bij optimaal presteren. Door goed te zijn in wat we doen, door eruit te springen, door leiderschap te tonen, moeten we in staat zijn aan hun aspiraties te voldoen.”

Integrated reporting

Een bedrijf dat coatings en chemicaliën levert, moet voldoende aandacht besteden aan sustainability. Maar moet dat ook in de vorm van integrated reporting? “De samenleving vraagt meer en meer om transparantie over sustainability, en we doen er al veel aan. Het is een goede manier om jezelf te onderscheiden. Onze betrokkenheid en de geloofwaardigheid van onze sustainability-agenda helpt ons steeds vaker om opdrachten binnen te halen. Dat verbaast u misschien, maar het is echt zo.

Wat integrated reporting betreft: ik denk dat het onvermijdelijk en noodzakelijk is. Maar we moeten het eerst eens worden over de onderwerpen en de definities waarover we met z'n allen gaan rapporteren. Fundamentele zaken als CO₂, watergebruik, energieverbruik, en misschien een paar andere dingen zoals talentontwikkeling lijken me een goed uitgangspunt. Laten we daarmee beginnen en zorgen dat we die onder de knie hebben, dat ze ingebed zijn en dat we de ontwikkelingen daarin met onze systemen kunnen

volgen. Dan kunnen we op een systematische manier zien waar we het over hebben en creëren we een level playing field.”

‘Onze betrokkenheid en de geloofwaardigheid van onze sustainability-agenda helpt ons steeds vaker om opdrachten binnen te halen. Dat verbaast u misschien, maar het is echt zo.’

“Wij lopen op sommige punten voorop in de mate waarin we informatie verschaffen. De industrie moet als geheel meer op één lijn komen over de vraag wat we op een harde manier gaan auditen en welke standaarden en definities we hanteren. Zolang het realistisch is, zullen we het doen. Het zou vooruitgang zijn als we een gestructureerd kader zouden ontwikkelen, zodat gegevens vergelijkbaar worden en betekenis krijgen. Ik denk dat dit onderwerp de komende jaren stevig op de agenda zal staan. En dat is een goede zaak. AkzoNobel kan zich op dit gebied onderscheiden. Daarom zijn we er ook al een paar jaar mee bezig.”