

Afdeling Finance vergroot grip op supply chain

Begroten steeds meer teamwork

Excel speelt nog steeds een belangrijke rol bij het opstellen van de jaarbegroting voor de supply chain, maar er komt steeds meer bij kijken. De diverse begrotingsposten hebben gevolgen voor de bedrijfsbalans en daardoor wordt de invloed van de afdeling Finance groter. Automatisering zorgt voor meer transparantie tussen afdelingen onderling. De tijd van de 'eilandjes' met elk hun eigen spreadsheet is voorbij.

Door Feico Houweling

Begroten is steeds meer teamwork. 'Als team coördineren wij het hele budgetteringsproces', zegt Folkert Tjebbes, director Supply Chain Strategy & Improvement, Epoxy & Phenolics Resins Division, Hexion Specialty Chemicals in Rotterdam-Hoogvliet. Binnen zijn divisie wordt voor het maken van de begroting een projectgroep geformeerd, waar Supply chain en Finance deel van uitmaken. Tjebbes: 'De afdeling Supply chain heeft daarin een heel belangrijke rol, omdat het budget vanuit de volumestromen wordt opgebouwd.'

Begroten in een spreadsheet kan heel goed samengaan met geavanceerde methoden voor het vertalen van de supply chain naar de bedrijfsbalans. Bij Life Fitness Atlantic in Barendrecht, leverancier van fitnessapparatuur, wordt gewerkt met het EVA-model (Economic Value Added), waarbij het management de return on investment van de supply chain in het oog houdt. Maar aan het principe van het begroten verandert dat niet veel. Dave Kentie, director Supply Chain Operations: 'Wij gebruiken bij het begroten interne tools, zoals een forecasting-tool voor het creëren van de productmix en Excel-templates die activity-based vertalen naar kosten. Uiteindelijk is het budgetteren een *Excel-driven process*, maar dat is voor de gemiddelde supply chain professional geen onbekend fenomeen.'

Marinus Ploos van Amstel, senior manager Account Management & Marketing bij Centraal Boekhuis, heeft zelf jarenlange

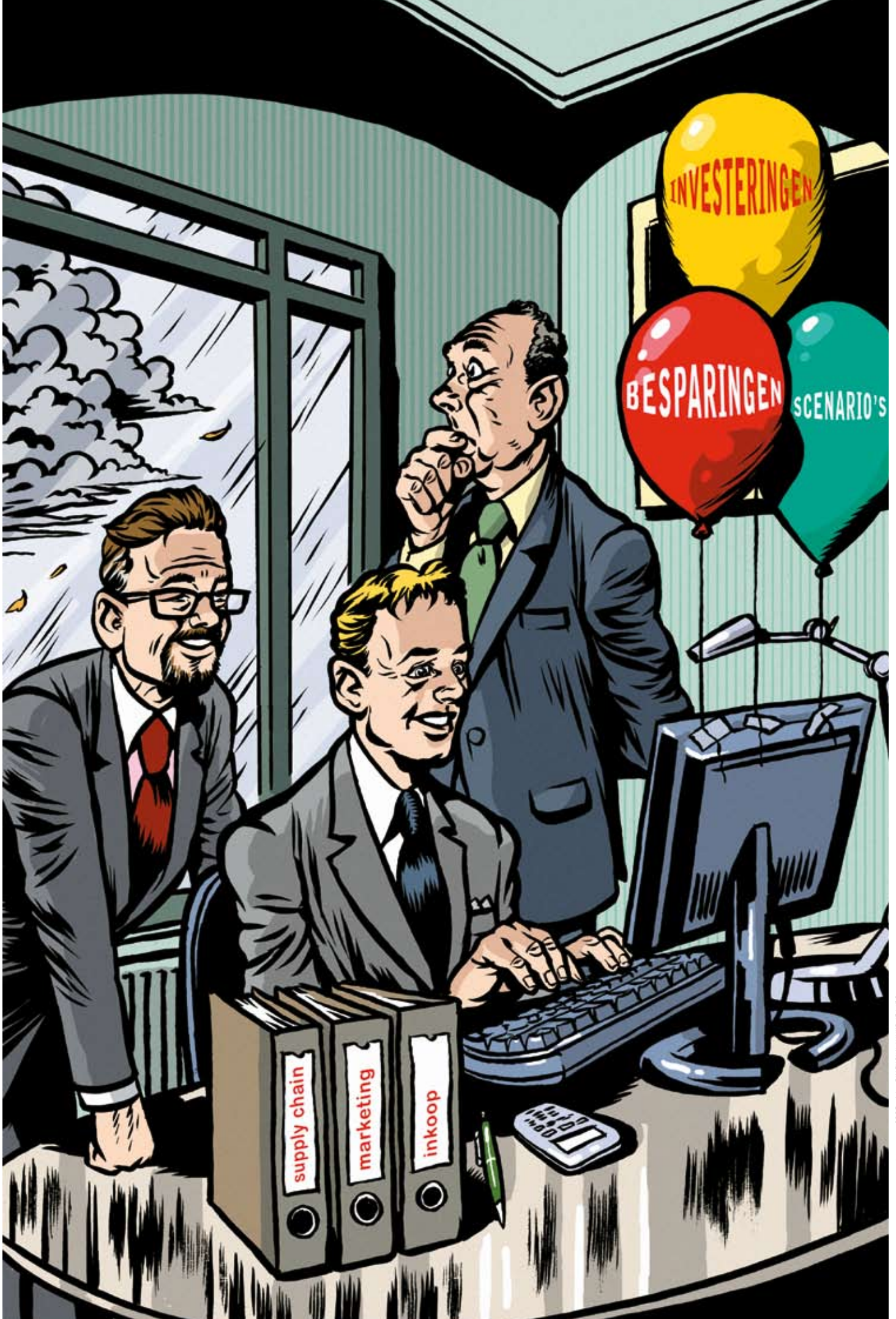
ervaring als controller. Zijn taak is ondermeer om ontwikkelingen in de markt te vertalen naar cijfers die gebruikt worden voor de twee belangrijkste begrotingsonderdelen, de logistieke verwerking en het vervoer. Activity-based costing (ABC) heeft daarbij voor grote veranderingen gezorgd, maar de ontwikkelingen houden daarbij geen halt. 'ABC is niet bruikbaar voor de kostprijsbepaling bij vervoersdiensten', zegt Ploos van Amstel. Met TNO wordt daarom gekeken naar een nieuw systeem.

Supply chain managers moeten in ieder geval kijken naar het effect dat het door hen gebudgetteerde werkplan heeft op de financiële resultaten van de onderneming, vindt Enrico Camerinelli, senior analyst Europe bij het financieel advies- en onderzoeksbureau Celent in Milaan. Hij roept al geruime tijd dat supply chain managers op dat gebied moeten leren van hun financiële collega's. Camerinelli: 'Een project om de forecasts van toeleveranciers te verbeteren bijvoorbeeld, leidt niet alleen tot een betere planning van de productie, betere samenwerking en vermindering van de voorraden. Het heeft ook gevolgen voor de accounts payable en dat moet worden meegerekend.'

'We staan aan de vooravond van een explosie van supply chain finance', zegt Joaquin Jimenez Krijgsman van ING Commercial Finance. Hij bedoelt daarmee niet alleen het financieren van de supply chain of zaken als factoring (vorm van debiteurenfinanciering waarbij de debiteurenportefeuille wordt uitbesteed aan een extern bedrijf die zorgt voor de afhandeling), maar om een totaal nieuwe benadering van de geldstroom in de keten met rechtstreekse gevolgen voor de begroting. Krijgsman: 'De leidende bedrijven zijn allemaal bezig met e-invoicing, digitaliseren van purchase ordering en het integreren van de stand-alone eilandjes. Op het moment dat de key suppliers dit in de bedrijfskolom verder naar achter gaan doorvoeren, komt de echte explosie. Dat ligt op twee of drie jaar van nu.'

EVA

De input voor het budget komt bij Life Fitness van verschillende kanten, legt Dave Kentie uit. Finance geeft daarbij de trends aan >



► 'We staan aan de vooravond van een explosie van supply chain finance'



Foto: Ineke Key

Folkert Tjebbes, director Supply Chain Strategy & Improvement, Hexion.

van de afgelopen jaren, de year-to-date en de verwachte volumes. De lokale supply chain managers leveren per land hun verwachtingen aan. De EMEA Supply & Demand manager levert de forecast voor het volgend jaar en de directeur zorgt voor informatie over de tarieven van de logistiek dienstverleners.

Life Fitness onderscheidt vier hoofdcategorieën in het budget, waarvan er drie terechtkomen in de verlies- en winstrekening. Dave Kentie: Dit zijn *landed cost*, ofwel alle kosten die gemoeid zijn met het inkopen, importeren en op voorraad houden van de goederen. Hieronder vallen invoerrechten, customs clearance fees, inbound freight cost, warehousing cost, handling cost en dergelijke. Daarnaast zijn er de *operating expenses*. Dit zijn de afdelingskosten van de afdeling Supply Chain, waaronder per-

soneelskosten, communicatiekosten en reiskosten. De derde hoofdcategorie betreft *freight and installation*. Dit zijn de kosten die betrekking hebben op het tweede deel van de fysieke goederenstroom, namelijk het leveren, installeren en eventueel retour nemen van de goederen bij de klanten.'

De vierde hoofdcategorie, voorraad, is een balanspost en wordt daarom bij Life Fitness niet als kostenpost geboekt. Kentie: 'We budgetteren dit wel, omdat wij binnen onze organisatie met het EVA-model werken. Dat betekent in het kort dat onze moedermaatschappij niet alleen kijkt naar de winstbijdrage van onze businessunit, maar ook naar return on investment op het kapitaal dat zij in onze onderneming heeft gestopt. Dat werkkapitaal wordt intern belast met een capital charge van 10 procent en dat wordt van onze winst afgetrokken. Op die manier krijgt met een compleet beeld van de prestaties en de ROI van ons bedrijf.'

Volume

Het begrotingsproces voor de supply chain bij Hexion begint met het opstellen van de salesvolume-forecasts bij de afdeling Sales. 'Supply Chain ondersteunt dit met statistiek', legt Folkert Tjebbes uit. In dit stadium wordt een realistische case gekozen, maar als er veel onzekerheden in de markt zijn, worden er in dit voortraject meer scenario's gemaakt. Tjebbes: 'De scenario's dienen om vragen te beantwoorden, zoals wat er moet gebeuren als er zich toch grote afwijkingen voordoen. Verder zijn er de vragen als hoe je je organisatie moet inrichten om het budget te halen. Daarin worden verschillende scenario's en risicoanalyses opgenomen. Maar je komt toch op één set data uit, die het uiteindelijke budget wordt.'

Zijn afdeling rekent die cijfers door naar de wereldwijde volumestromen om te zien hoeveel halffabricaten, grondstoffen en interne leveringen tussen verschillende Hexion-sites benodigd zijn. Tjebbes: 'Dat wordt per maand gespecificeerd voor elke site. Die sturen we naar Manufacturing en Procurement, die daarmee het kostenbudget en het inkoopbudget maken. Daar

NIEUWE BEGROTINGSINSTRUMENTEN SUPPLY CHAIN

Inkomen verhogen:

- Activity-based costing
- Verbeteren beschikbaarheid
- Verkorting levertijd
- Transparantie van voorraadbeheer

Kosten verlagen:

- Rationalisatie
- Reductie kosten van ingekochte diensten
- Reductie loonkosten

Reductie werkkapitaal en capital charge

- Forecasting
- Verkorting AP/AR
- Supply Chain Finance

Bovenop de traditionele begrotingsinstrumenten voor het verhogen van de inkomsten en het verlagen van de kosten, komen er nieuwe financiële instrumenten ter beschikking voor de supply chain manager. Deze richten zich vooral op verlaging van het werkkapitaal dat vastzit in de goederen in de supply chain. Steeds vaker krijgen logistieke afdeling een extra belasting op het vermogen dat vastzit (capital charge) ten koste van het resultaat. Zo zorgt een goede forecasting ervoor dat er geen onnodige voorraad wordt aangehouden. Debiteuren eerder innen en crediteuren later betalen vergroot de beschikbaarheid van kasmiddelen. Het nieuwe instrumentarium van Supply Chain Finance is bedoeld voor geïntegreerde elektronische platforms van verladers, afnemers en banken.

gaan wat slagen overheen en er zitten ook diverse afhankelijkheden tussen. Bottlenecks in capaciteiten en grondstoffen worden berekend, gecheckt en opgelost met Manufacturing en Procurement. Business Finance kijkt ten slotte naar de marges om tot een ebitda-calculatie te komen. Zo komen we tot een plaatje waar de uitdagingen van de businessmanager inzitten en dat we als haalbaar zien.'

De interne vaste kosten zoals die voor personeel en gebouwen, voor zover die betrekking hebben op de supply chain, worden bij Hexion ondergebracht onder het begrip *selling, general and administrative expenses* (SG&A). Daarnaast zijn er de externe logistieke kosten van warehousing, *tolling* ofwel het uitbesteden van productie, en transport.

Maar het belangrijkste deel van de supply chain-begroting betreft de voorraad. Tjebbes: 'Dat deel geeft aan hoeveel cash wij nodig hebben in het komende jaar. Wij voorspellen en berekenen dus het wereldwijde voorraadniveau op maandbasis en de programma's voor voorraadreducties. Die cijfers worden uitgedrukt in dollars en dagen en samen met accounts payable en accounts receivable in de begroting vastgezet als het werkkapitaal. Het realiseren van de werkkapitaal-targets is voor Supply Chain de belangrijkste target, terwijl Business meer op ebitda-targets is gericht.'

Kostenbeheersing staat voor komend jaar bij Hexion centraal. Tjebbes: 'Onderdeel van het proces is dat we naar minder working capital toegaan. In deze periode is het belangrijk om de kosten in de hand te houden. Ook zie je de focus verschuiven van groei en verbreding van marges naar de bottom line, dus lagere kosten met minder volumegroei-ervachtingen.'

Hexion is een Amerikaans bedrijf en daarom wordt alles omgerekend naar dollars. Tjebbes: 'Finance stelt centraal vast met welke wisselkoersen moet worden gewerkt. De begroting is dus volumeafhankelijk met een vastgestelde wisselkoers en prijspeil.' Een specifiek probleem daarbij is het op- en neergaan van de grondstoffenprijzen, waarvan er veel aan olie zijn gerelateerd. Tjebbes: 'Daar hebben we heel veel last van. En schaarste speelt een rol. Als er grote shutdowns zijn in fabrieken vanwege onderhoud, gaan de prijzen vaak omhoog. Aan de andere kant doen we veel in markten die sterk schommelen met de economie, zoals de bouw. Dat geeft veel dynamiek in onze branche, die het begroten en stabiel beheersen van ebitda lastig maakt.'

Vervoer en verwerking

Bij het maken van de jaarbegroting werken de financiële, logistieke en commerciële afdelingen van Centraal Boekhuis nauw samen, zegt Marinus Ploos van Amstel. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen logistieke verwerking in de magazijnen en de vervoersstromen, ofwel het aantal colli en pallets dat in opdracht van klanten kan worden vervoerd.

Samengevat komt het proces erop neer dat de afdeling Finance & Control per kwartaal een begroting maakt op basis van de feitelijke stromen in verwerking en vervoer. De commerciële afdeling geeft aan welke mutaties er komen ten aanzien van nieuwe

SCENARIODENKEN



Invloed kredietcrisis op budgetteren

Budgetten komen nog steeds op de traditionele wijze tot stand, terwijl bedrijven voor het jaar 2009 in hun begroting rekening zouden moeten houden met de kredietcrisis. Dat stelt KPMG naar aanleiding van eigen onderzoek. De budgetten voor 2009 van een groot aantal Nederlandse ondernemingen zullen weinig houvast bieden voor een goede sturing. De bedrijven budgetteren ook dit jaar op dezelfde manier als de afgelopen jaren. Dit betekent dat nauwelijks rekening wordt gehouden met onvoorziene omstandigheden en macro-economische ontwikkelingen, waarbij het nieuwe budget een extrapolatie is van het lopende jaar.

Uit onderzoek van KPMG onder een aantal Nederlandse bedrijven blijkt dat ook de budgetten voor 2009 op de traditionele wijze tot stand komen. 'Het inschatten van de marktonzekerheden moet veel fundamenteeler en mag geen oefening zijn van louter de financiële afdeling', zegt Fred van der Waa, partner bij KPMG Advisory en verantwoordelijk voor het segment Financieel Management. 'Het is nu niet de vraag wat de rentestand doet en wat onze financieringslasten worden voor het komende jaar of tegen welke disconteringsvoet de investeringen worden doorgerekend. De vraag is of er het komend jaar überhaupt krediet los komt om investeringen of overnames te financieren. Ook de ontwikkelingen op de aandelenmarkt en oliemarkt laten zien dat we moeten gaan denken in andere dimensies van verandering.' Volgens Van der Waa is het dan ook evident dat bedrijven dit jaar niet kunnen volstaan met een normaal begrotingsproces en het uitvoeren van een gevoeligheidsanalyse. 'Het roer moet drastisch om. Operationeel managers moeten terug naar de tekentafel en zich afvragen wat ze gaan doen als de afzet van hun producten voor een groot deel wegvalt, welke maatregelen ze dan moeten nemen en wat daarvan de financiële consequenties zijn. In plaats van het traditionele uitonderhandelde budget, moeten bedrijven gaan werken met scenario's waarbij niet alleen de financiële afdeling varianten heeft doorgerekend, maar waarbij operationeel managers op basis van macro-economische ontwikkelingen scenario's hebben doordacht en hebben nagedacht over mogelijke acties.'



► 'De scenario's dienen om vragen te beantwoorden, zoals wat er moet gebeuren als er zich toch grote afwijkingen voordoen'



Foto: Ineke Key

Dave Kentie, director Supply Chain Operations, Life Fitness Atlantic.

klanten, welke grote boektitels eraan komen en welke ontwikkelingen verwacht worden bij bestaande klanten, bijvoorbeeld de groei van internet. De logistiek verantwoordelijken maken op basis daarvan een inschatting van de arbeid die nodig is voor het verwerken en vervoeren van de ingeschatte aantallen.

In de kengetallen van de logistieke verwerking wordt onderscheid gemaakt tussen levering aan de fysieke winkels van boekverkopers in Nederland en Vlaanderen. Dit zijn de exemplaren die door Centraal Boekhuis logistiek verwerkt worden en naar de klanten worden vervoerd. Aan de andere kant is er de internetverwerking. Dat zijn de exemplaren waarvan Centraal Boekhuis de verwerking doet en die met een post- en pakketbezorger worden meegegeven.

Onderdeel van de afstemming tussen Financiën, Logistiek en Commercie is het volgen van het rendement per activiteit en per klant. Vanuit Finance wordt elk jaar een ABC-analyse losgelaten op de logistieke verwerking, namelijk tarief en kosten. Centraal Boekhuis werkt al een aantal jaren met componententarieff, waarbij de klanten voor de activiteiten per hoofdactiviteit (inslag, opslag, uitslag en retourverwerking) een tarief hebben. Bijna de helft van het door Centraal Boekhuis vervoerde volume bestaat uit andere producten dan boeken, vooral levering in de boekhandel van wenskaarten, kantoorartikelen, agenda's, kalenders en de levering bij naastgelegen detaillisten. Hier kijkt Centraal Boekhuis voor de vervoersdiensten naar een apart systeem. Ploos van Amstel: 'Met TNO zijn wij al geruime tijd bezig om de kostprijs bij de vervoersdiensten inzichtelijk te maken. Het dynamische karakter van vervoer maakt dat de winstgevendheid van het netwerk en daarin dus van de klanten voortdurend bewaakt moet worden. Het is handig om daarbij een dashboard te hebben waarop vier meters steeds zichtbaar zijn: drop-dupli-

catie, interdrop-afstand, beladingsgraad en benuttingsgraad.'

Toenadering

Hoe gaan de supply chain managers om met Finance? 'De verantwoordelijkheid voor het maken van de begroting ligt bij de supply chain director', zegt Dave Kentie. Maar er is een nauwe samenwerking met de EMEA finance director. Kentie: 'De directie heeft uiteraard top-down-verwachtingen van wat het kosten-niveau zou moeten zijn op basis van de verwachte revenue en marge. De benadering vanuit Supply chain is bottom-up en stelt het budget samen op basis van verwachte activiteiten. Deze twee benaderingen moeten elkaar ergens treffen.'

Hexion heeft wel eens voor de keus gestaan om de volumes weer in kilogrammen te rekenen, maar daarvoor is toch niet gekozen, ondermeer omwille van de relatie met Finance. Tjebbes: 'Door in geld om te rekenen, houd je de aansluiting bij Finance en de board, die uiteindelijk in het netto werkkapitaal geïnteresseerd zijn. Daarnaast heb je door geld als gewichtsfactor te gebruiken een veel beter zicht op het effect van de mix van fluctuaties in de voorraad.'

Binnen Centraal Boekhuis wordt veel aandacht besteed aan de afstemming tussen de financiële afdeling, Logistiek en Commercie, zowel in het budgetproces als bij het aantrekken van nieuwe klanten en bij de analyse van het rendement van diensten en klanten. Ploos van Amstel: 'Ik ben negen jaar controller geweest en vanuit die functie besef ik dat het niet alleen gaat om commercie, maar ook om wat je onderaan de streep overhoudt.'

De tijd dat afdelingen als Supply chain, Operations of Procurement zelfstandig een begroting konden maken en de cijfers daarna inleverden bij Financiën is voorbij, zegt Joaquin Krijgsman van ING. De chief financial officer krijgt een steeds grotere vinger in de pap. Krijgsman: 'Operationele functies worden ondergeschikt. Je ziet nu al steeds vaker dat de chief procurement officer rapporteert aan de CFO en niet meer rechtstreeks aan het general management. Sourcing-vraagstukken komen steeds meer bij de CFO. Bij een aantal bedrijven is al een nieuwe functie gecreëerd, die van de financial CPO.'

Vroeger waren afdelingen als Financiën en Inkoop eilanden binnen de organisatie. Krijgsman: 'Hun relatie was puur transactioneel. Er moest gesetteld worden en aan het eind van de rit moest er betaald worden. Maar het sourcen naar lagelonenlanden heeft de inkoopfunctie dichter bij finance gebracht. Op het moment dat je alleen inkoop op basis van prijs en kwaliteit, is de inkoopmanager daarvoor verantwoordelijk. Maar nu is er vaker een moment waarop die aankoop implicaties gaat krijgen voor de balans.'

Achtergrond daarvan is dat westerse bedrijven steeds vaker gebruik maken van lagelonenlanden voor inkoop en productie. Zo kan worden bespaard op de arbeidskosten, maar kapitaal is daar schaars. De betalingstermijnen zijn kort en een *letter of credit* is er geen gewoonte. Stefan van Woelderren, stafeconoom bij ING: 'We zien dat de traditionele, papieren letter of credit steeds



vaker wordt vervangen door open account, een open handelskrediet waarbij je hoopt dat je betaald krijgt op de afgesproken dag. Dat heeft negatieve gevolgen voor de balans.'

Daar staat tegenover dat de automatisering nieuwe mogelijkheden biedt om met dit verschijnsel om te gaan. Van Woelderren: 'De digitalisering maakt supply chain finance beter toepasbaar, want in een elektronische omgeving neemt transparantie een belangrijke plek in. Als grote buyers een factuur krijgen kunnen ze die goedkeuren, waarbij de leverancier dat meteen in zijn systeem ziet. De bank die zorgt dan voor betaling binnen de termijn die daarvoor is onderhandeld. De leverancier kan

ervoor kiezen om vroeger betaald te worden, maar dan tegen een discount.'

Peer group-analyses

De supply chain manager die zich op die nieuwe situatie wil voorbereiden moet veel meer kennis opdoen van zijn supplier base. Krijgsmann: 'Zorg voor benchmarks, voer *peer group*-analyses uit en stel ranglijsten op. Wat is de *credit rating* van je supplier? Wat is de *cost of funding* van je supplier? Hoeveel waarde creëer je als je die kapitaalkosten kunt verlagen en hoe vertaalt zich dat in lagere inkooprijzen? Hoe integreert jouw leverancier qua systemen? De CPO die met deze informatie gaat nadenken, sorteert goed voor om straks samen met de CFO verder te gaan.'

'Supply chain managers doen er goed aan om over dit soort zaken advies te vragen aan hun financiële collega's', vindt Enrico Camerinelli. 'De afdeling Financiën kan binnen een bedrijf de beste partner zijn om een solide begroting te maken.' Volgens de Italiaanse analist is er een groeiend bewustzijn onder supply chain managers van de noodzaak om zich de werkwijze en de terminologie van de financiële afdeling eigen te maken. Camerinelli: 'Maar velen van hen geloven nog steeds dat alles wat met financiële zaken te maken heeft, de verantwoordelijkheid is van de financiële afdeling.'

TAALVERSCHIL SUPPLY CHAIN EN FINANCE

Supply Chain	Finance
Verbeteren customer service	Winstgroei realiseren
Verbeteren procesbeheersing	Reduceren operationele kosten
Optimaliseren van voorraden	Reduceren van werkkapitaal
Aantal voorraadeenheden reduceren	Verbeteren van omloopsnelheden
Targets werkkapitaal halen	Winsttargets halen

Bron: Enrico Camerinelli, Celent



- Bij Centraal Boekhuis is veel aandacht voor de afstemming tussen de financiële afdeling, Logistiek en Commercie

WOORDENBOEK SUPPLY CHAIN & FINANCE

ABC	Activity Based Costing	kosten toegewezen aan producten of diensten
ABC-indeling	Activity Based Costing-indeling	indeling van producten naar omloopsnelheid
AP	Accounts Payable	crediteur
AR	Accounts Receivable	debiteur
C2C	Cash to cash	cyclustijd tussen het moment dat een leverancier wordt betaald en het geld van een klant wordt geïnd
C2C	DIO + DSO - DPO	
DIO	Days in Inventory Outstanding	uitstaande dagen voorraad
DPP	Direct Product Profitability	methode om de winstbijdrage van producten te vergelijken, verkoopprijs minus direct aan product toe te wijzen kosten, gecorrigeerd met bonussen en kortingen
DPO	Days in Payables Outstanding	uitstaande crediteurendagen
DSO	Days in Sales Outstanding	uitstaande debiteurendagen
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	de winst voor rente, belastingen, afschrijving op activa en afschrijving op leningen en goodwill
EVA	Economic Value Added	netto operationele winst na belasting min de lasten van kapitaal
FCA	Free Carrier	Incoterm; verkoper draagt goederen uitgeklaard over aan door koper genoemde vervoerder op de genoemde plaats
FIFO	First in first out	eerst ontvangen goederen worden doorberekend als eerst gebruikt, waarderingssysteem
FILO	Free In Liner Out	in het tarief zijn wel opgenomen de kosten van vracht en lossen, maar niet van laden, stuwen en sjarren
FIO	Free In and Out	in het vrachttarief zijn geen kosten opgenomen voor laden, lossen, stuwen en sjarren
FOB	Free on Board	Incoterm; verkoper levert de goederen uitgeklaard in de aangegeven haven, aan boord van een schip. Als de goederen de railing gepasseerd zijn, heeft hij aan z'n verplichtingen voldaan. Vanaf dat punt draagt de koper de kosten en de risico's. Bij Ro-Ro kan beter gewerkt worden met FCA
L/C	Letter of Credit	documentair accreditief
LIFO	Liner in Free Out	in het vrachttarief zijn wel de kosten van laden opgenomen, niet van lossen
LIFO	Last In First Out	waarderingssysteem waarbij laatst ontvangen artikel het eerst wordt uitgegeven
NOPAT	Net Operating Profit After Tax	netto operationele winst na belasting
ROCE	Return on Capital Employed	de winst voor rente en belasting gedeeld door de totale activa en huidige aansprakelijkheden
RONA	Return on Assets	de winst voor rente en belasting gedeeld door de totale activa en huidige aansprakelijkheden
ROI	Return On Investment	rendement op investering
SC	Supply Chain Finance	dienstverlening van een bank waarmee leveranciers snel en goedkoop over werkkapitaal beschikken met als tegenprestatie lagere prijzen en/of langere betaaltermijnen voor de afnemer
WACC	Weighted Average Cost of Capital	gewogen gemiddelde kosten van het vermogen van een bedrijf
WC	Working Capital	werkkapitaal; voorraad plus debiteuren min crediteuren
WIP	Work In Process	onderhanden werk

