



**Rabobank**

## Cash- & en Werkkapitaalmanagement

HighGrowthForum

Financial Logistics Ed Speyer Sr. Consultant

6 juni 2011

Rabobank Nederland

# Doelstelling van deze presentatie

---

- In een korte tijd kennis maken met de werkkapitaal processen binnen ondernemingen
- De strategie van de onderneming
- De dagelijkse praktijk
- Cash management, credit management en optimalisatie liquide middelen

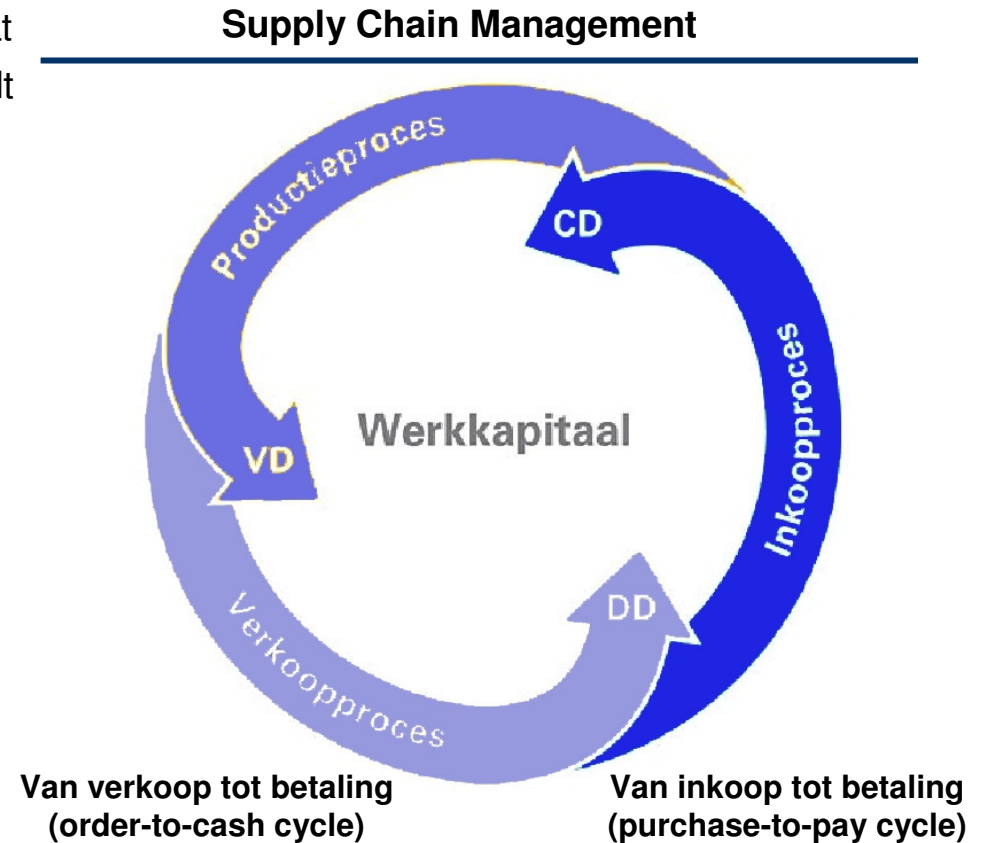
# Wat is werkkapitaal?

---

**Vraag: Uit welke balansposten bestaat het werkkapitaal?**

# Werkkapitaal en de Cash Conversion Cycle

- Er is sprake van werkkapitaalbeslag van het moment dat leveranciers betaald worden totdat geld ontvangen wordt van klanten: de 'Cash Conversion Cycle'.
- **Cash conversion cycle = DD +/- VD -/- CD**  
waarbij  
DD = debiteurendagen = DSO  
( vorderingen / **omzet** ) x 365  
VD = voorraaddagen = DIO  
( voorraden / **inkoopwaarde v.d. omzet** ) x 365  
CD = crediteurendagen = DPO  
( crediteuren / **inkoopwaarde v.d. omzet** ) x 365



# Werkkapitaalbeslag

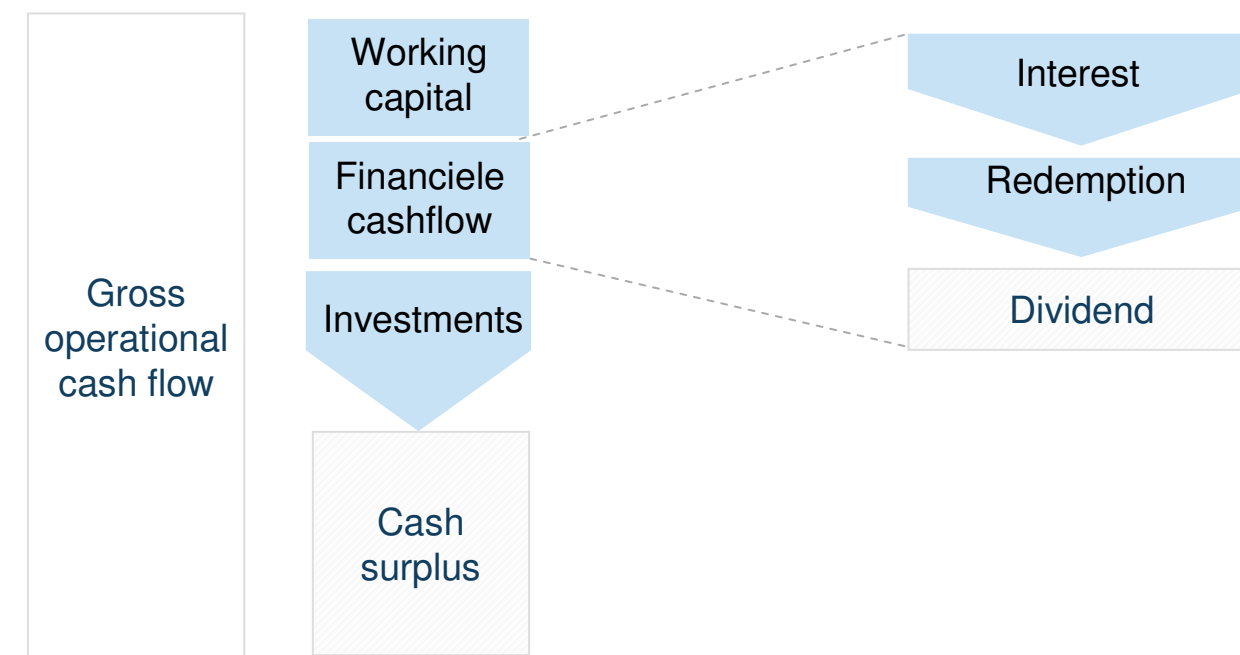
---

Vraag: welk soort onderneming past bij dit werkkapitaalbeslag?  
Tip: seizoenpatroon aan inkoopkant



# Werkkapitaal beïnvloedt vrije kasstroom

## Bepalen van vrije kasstroom



- Verbeterd werkkapitaal leidt tot lagere benodigde investeringen
- Lager werkkapitaal niveau vertaalt zich in een lagere financieringsbehoefte, welke impact heeft op renteresultaat
- Dit resulteert in hogere vrije kasstromen, welke aan de aandeelhouders uitgekeerd kunnen worden

# Financiële aspecten van het inkoopproces

---

- Leverancierskrediet vs contante betaling
  - DPO versus EBITDA
- Eenzijdig aanpassen van de termijn
- Inkoop decentraal vs centraal
- Betalingsvoorwaarden, betalingskorting
- Betalingsmoment, per factuur of één keer per maand
- Betalingswijze papier of elektronisch
- Interne verwerking facturen en controle

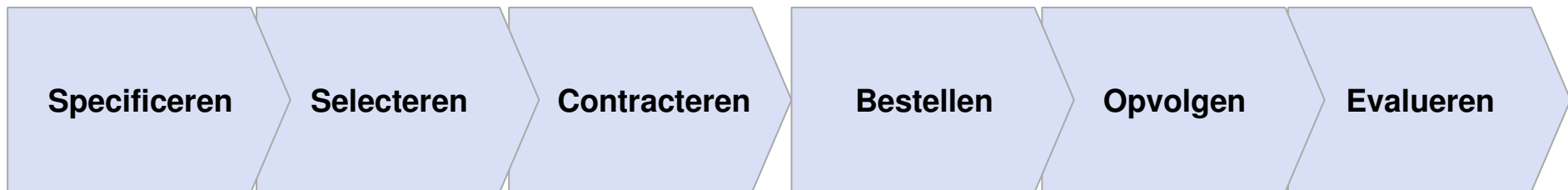
# Wat is inkoop?

---

- Inkoop omvat alle activiteiten die inkomende goederen en geleverde diensten door derden beïnvloeden

## Strategische inkoop

---



- Market research
- Specs analysis

- Suppliers research
- Tender request
- Evaluation

- Negotiation
- (Long term) contracts

## Operationele inkoop

---



- Placing orders

- Tracking orders
- Checking invoices
- Compliance contract

- More / less work
- Revise contracts
- Handling claims

# Financiële aspecten van het verkoop- en collectieproces

---

- Verkoopdoelstelling vs betalingscondities
- Contante betaling % heeft effect op de marges
- Betalingswijze van de klanten: papier vs. elektronisch; cheques, incasso
- Interne verwerking van in- en uitgaande facturen en betalingsverkeer
- Verkoop debiteuren – Factoring/ asset based financiering
- Verzekeren debiteuren

# Samenvatting & conclusies

---

- In meeste gevallen bepaalt de klant wat voor type relatie hij met de aanbiedende partij wil, niet andersom
- De aanbiedende partij zal zich 'rechtsboven' in de Kraljic matrix willen positioneren door zijn aanbod te differentiëren
- Het verkoopproces is de directe link met de klant om de latente waarde om te zetten in cash:
  - Denk aan voorfinanciering door klant
  - Duidelijke afspraken maken over levering en betaling
  - Klanttevredenheid helpt bij betalen
  - Debiteurenbeheer

# De doelstellingen van voorraad lopen sterk uiteen

---

- Beschikbaarheid
  - Tijdig kunnen leveren
  - Juist assortiment kunnen bieden
  - Opvangen van onzekerheid in de vraag
  - Opvang van onzekerheid in de leveringen
- Efficiency
  - Bij inkoop (grotere bestellingen geven minder orderregels en dus lagere bestelkosten)
  - Bij goederenontvangst

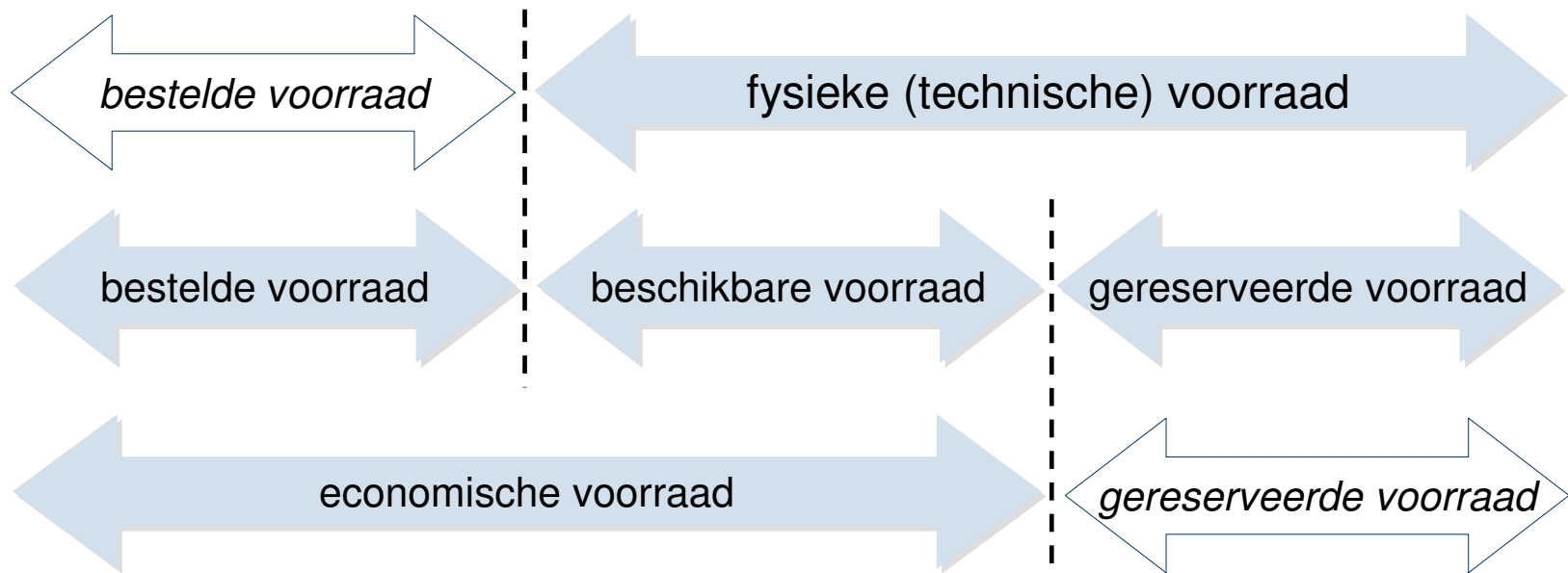
Met voorraad kun je dus geld verdienen en/of besparen. Helaas heeft voorraad ook nadelen. Het kost namelijk geld en ruimte!

## Omloopsnelheden in de praktijk

---

Vraag: Welke soort ondernemingen zullen een zeer lage omloopsnelheid en welke een zeer hoge omloopsnelheid van de voorraden hebben?

## Naast fysieke voorraad is er sprake van theoretische voorraden



De economische voorraad bepaalt het economisch risico van de onderneming

# Onderhanden werk

---

- OHW te behandelen als voorraad
- Lange productieprocessen
- Formule:

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Directe kosten             | +/+ |
| Opslag voor indirecte kst. | +/+ |
| <i>Gerealiseerde winst</i> | +/+ |
| Reeds gefactureerd         | -/- |
| Voorziening voor verlies   | -/- |
- PoC (IFRS) vs CCM (Dutch GAAP)
- Hoogte OHW grotendeels afhankelijk van facturatieproces

# Het facturatieproces en de invloed op het werkkapitaal

---

- **Tijdige facturatie**

- Hoe sneller je in staat bent te factureren, hoe sneller de klant kan en wil betalen.

- **Drivers**

- Klantgegevens juist en volledig bekend
    - juiste tenaamstelling en adressering;
    - Purchase Order nummer bekend (PO-nummer);
  - Geleverde dienst bekend
    - periode en locatie
    - eventuele extra diensten (servicekosten, beamer, koffie)
  - Prijs bekend
    - vaste prijs / aanneemsom
    - variabele prijs / prijs per uur / succes fee
  - Overige
    - systeem of handmatig
    - tijdsregistratie

# Het facturatieproces en de invloed op het werkkapitaal

---

- **Juiste facturatie**

- Een correcte factuur geeft de klant geen aanleiding niet te betalen

- **Drivers**

- Berekende dienst is in overeenstemming met de geleverde dienst;
  - getekende urenstaat
  - rapport van oplevering
- Berekende prijs is in overeenstemming met overeengekomen prijs;
  - verkoopcontract
- Aan aanvullende eisen van de klant is voldaan;
  - vermelding PO-nummer
  - aanlevering informatie
  - adressering en tenaamstelling

# Het facturatieproces en de invloed op het werkkapitaal

---

## ▪ Hoe beheers je het facturatieproces:

- Binnen hoeveel dagen ben je in staat te factureren ?
- Benchmark dit met vergelijkbare bedrijven, wat is de best practice ?
- Analyseer structureel het aantal **creditnota's** en de oorzaken voor deze creditnota's
- Analyseer klachtenregistratie
- Communiceer met de commerciële afdeling / luister naar de klant
- Maak andere stakeholders buiten de debiteurenadministratie ook verantwoordelijk voor het proces:
  - bijvoorbeeld salesmanagers (klantgegevens / contract)
  - medewerkers (tijdsregistratie)

# Het incassoproces en de invloed op het werkkapitaal

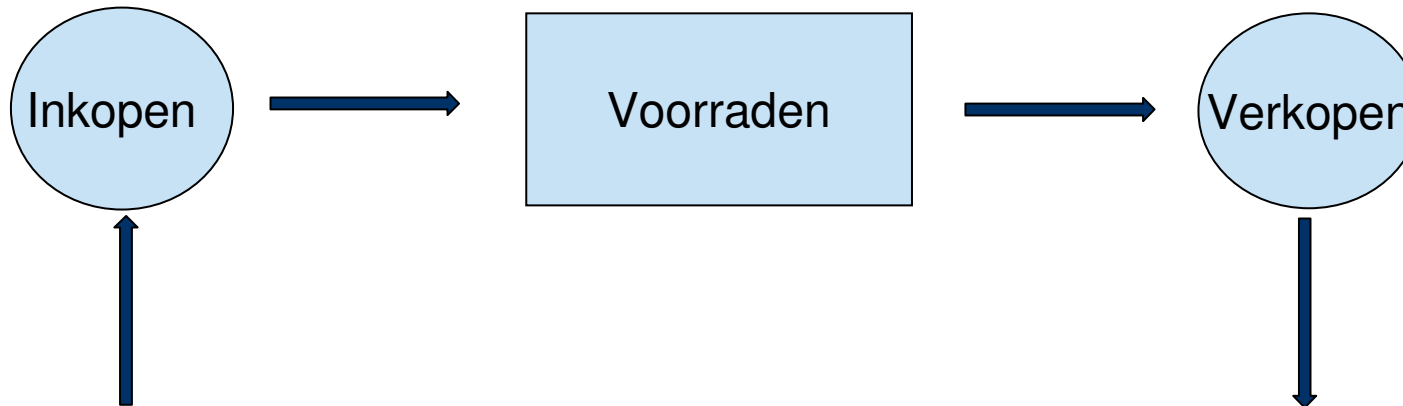
---

- **Betaling door de klant binnen de betalingstermijn**
  - Hoe sneller de klant betaalt, hoe beter je werkkapitaalpositie
- **Drivers**
  - Factuur juist en snel
  - Goed incassoproces
  - Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden binnen dit incassoproces: wanneer staat commercie buiten spel?
- **Hoofdoorzaken voor niet of te late betaling**
  - Factuur is onjuist of laat;
  - Klant is ontevreden over product;
  - Klant heeft eigen proces niet op orde;
  - Klant heeft liquiditeitsproblemen.

# 1. Handelsbedrijven

---

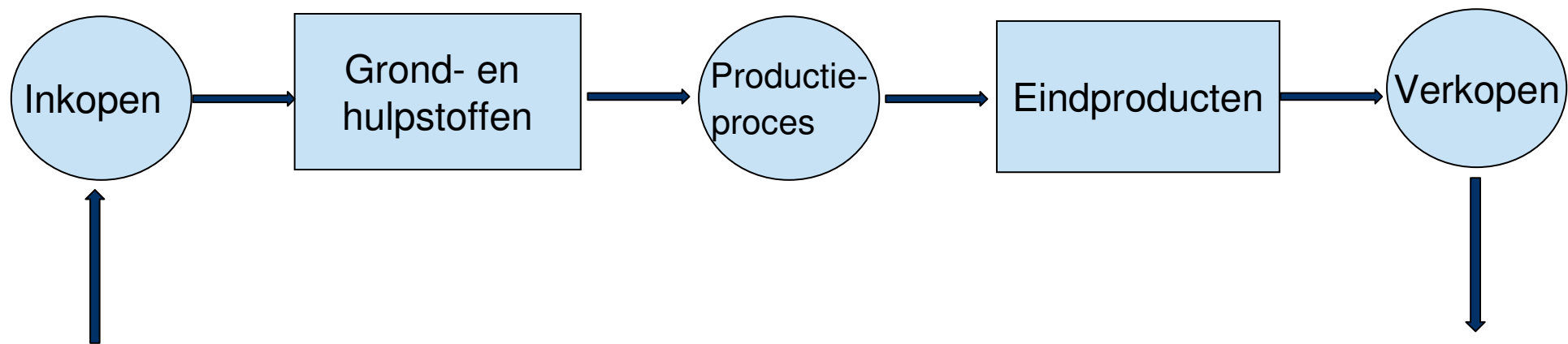
- Handelsbedrijven die in hoofdzaak op rekening leveren
  - groothandel, importeurs, exporteurs, postorderbedrijven.
- Handelsbedrijven die in hoofdzaak tegen contante betaling leveren
  - winkels, warenhuizen, zelfbedieningsgroothandel.



## 2. Productiebedrijven

---

- Bedrijven met homogene massaproductie
  - brouwerijen, chemische bedrijven, olieraffinaderijen.
- Bedrijven met heterogene massaproductie
  - auto's, conserven, gestandaardiseerde machines.
- Bedrijven met seriestuk- en/of stukproductie
  - gebouwen, schepen, maatkleding.



## Processen met meeste invloed op werkkapitaal per ondernemingstype?

| Typologie   | Inkoop | Verkoop | Voorraad | Facturatie | Incasso |
|---|--------|---------|----------|------------|---------|
| Handelsbedrijf                                    | X      | X       | X        | X          | X       |
| Productiebedrijf                                  | X      | X       | X        | X          | X       |
| Agrarisch bedrijf                                 |        |         |          | X          | X       |
| Organisatie gericht op massale gegevensverwerking |        |         |          | X          | X       |
| Dienstverleningsbedrijf                           |        | X       |          | X          | X       |
| Financiële instelling                             |        | X       |          | X          | X       |
| Overheid  | X      |         |          | X          | X       |

# Conclusies onderzoek

---

- Relatief stabiele ontwikkeling van de werkkapitaalratio
- Bedrijven die de focus hadden op werkkapitaal werkten voornamelijk aan een verbetering van het order-to-cash proces om het debiteurensaldo te verlagen;
- Telecom, services en basic materials hebben de grootste verbetering laten zien in de werkkapitaalratio;
- Bedrijfstakingen met al een hoog werkkapitaal, zoals manufacturing en pharmaceuticals, hebben de ratio's zien verslechteren.

# Indicaties voor procesverbeteringen

---

- Facturen die te laat verstuurd worden
- Retourzendingen door klanten (geleverde goederen niet gelijk aan contractuele specificaties)
- Klachten (klant en intern) die niet gedeeld worden met de debiteurenadministratie
- Pakbon niet gelijk aan purchase order
- Levertijden die niet gehaald worden
- Incourante voorraad
- Discussies achteraf met klanten/leveranciers over contractvoorwaarden en leveringen
- Verschillen tussen orders en facturen
- Betalingen die niet gereconcilieerd kunnen worden (een betaling van meerdere facturen)

Kortom: zoek vertraging en problemen

# De “quick wins” van een werkkapitaalverbeteringstraject vlgS PwC

---

- Wijs een verantwoordelijke aan (b.v. een projectmanager)
- Doe een in- en externe benchmark om inzicht te krijgen in marktconformiteit van de werkkapitaal KPI's
- Gebruik purchase power om verlenging van (daadwerkelijke en contractuele) betalingstermijnen aan leveranciers te realiseren; segmenteer hierbij in strategische en niet-strategische leveranciers.
- Verkort (daadwerkelijke en contractuele) betalingstermijnen aan afnemers via verbetering van credit & collection policies; segmenteer hierbij in kleine (b.v. incasso) en grote (b.v. persoonlijke aanpak) klanten

# Waarom vinden veel organisaties hun werkkapitaal moeilijk beheersbaar?

---

- Interne processen niet op orde
- Veel verschillende partijen bij het werkkapitaal betrokken (inkoop, productie, verkoop, F&A etc), hetgeen de verantwoordelijkheid diffuus maakt
- “Incentive systeem” niet of onvoldoende afgestemd op werkkapitaalmanagement
- (Financiële) supply chain niet geoptimaliseerd
- Dilemma’s en trade/offs spelen een rol (b.v. afhankelijkheid van bepaalde klanten, accepteer je de eenmalige projectorder in het buitenland tegen een langere betalingstermijn, een kortere betalingstermijn vs slechtere prijscondities, gebruik je overtollig kasgeld om leveranciers eerder te betalen in ruil voor een betalingskorting?)
- Management heeft vele prioriteiten; werkkapitaalmanagement is niet de enige...

Tot slot...

---

**Vragen?**