

Verantwoord beheer

PLANNING & CONTROL VAN WERKKAPITAAL

Zeker in economisch onzekere tijden is liquiditeit van levensbelang voor de vitaliteit en continuïteit van een organisatie. Debiteuren hebben de neiging later te betalen, voorraden nemen toe en crediteuren proberen betalingstermijnen aan te scherpen. Dit zorgt voor extra beslag op het werkkapitaal, terwijl krediet minder gemakkelijk beschikbaar is en als het al beschikbaar is, de kosten gestegen zijn, terwijl de voorwaarden en condities soms minder gunstig zijn. De auteur laat zien hoe u door inkomende, uitgaande en interne geldstromen beter op elkaar af te stemmen, financiële ruimte kunt vrijmaken en daarmee veel geld kunt besparen.

DOOR RON KIEFT

De essentie van de *treasury*-functie is het door besturen en bewaken beheersen van de financiële posities en de aan deze posities en stromen verbonden kosten en risico's. De hiervan afgeleide doelstellingen van het treasury-management zijn:

- ~ het zorg dragen voor een zodanige financiële structuur, dat blijvend tegen aanvaardbare voorwaarden toegang tot de vermogensmarkt wordt verkregen;
- ~ het op elkaar afstemmen van de inkomende, uitgaande en interne geldstromen.

Het op elkaar afstemmen van de inkomende, uitgaande en interne geldstromen wordt werkkapitaalbeheer genoemd. Dit beheer, met inachtneming van het commerciële kader waarbinnen het plaatsvindt, is mede bepalend voor de liquiditeit en daarmee de continuïteit van de organisatie. Het beheersen van het werkkapitaal leidt ook tot het verminderen van het in de organisatie aanwezige passieve kapitaal en daarmee tot het verbeteren van de rentabiliteit op het geïnvesteerd vermogen.

Werkkapitaalbeheer heeft betrekking op het beheer van de inkomende, uitgaande en interne geldstromen in de organisatie en richt zich op het beheer van debiteuren, voorraden en de kortetermijnfinanciering. Daarnaast zullen zich ook bij adequaat werkkapitaalbeheer doorlopend liquiditeitstekorten of

liquiditeitsoverschotten voordoen en zullen maatregelen moeten worden genomen om die te compenseren.

Werkkapitaalbeheer richt zich op het nemen van beslissingen ten aanzien van de omvang van het werkkapitaal op korte termijn, in het algemeen met betrekking tot de volgende periode van een jaar. Deze beslissingen richten zich dus op een kortere periode dan het zorg dragen voor de financiële structuur van de organisatie.

Voordelen effectief werkkapitaalbeheer

Bij het werkkapitaalbeheer gaat het vooral om het zoeken naar een evenwicht tussen de inkomende, uitgaande en interne geldstromen om de groei van het in de organisatie aanwezige werkkapitaal voor het uitvoeren van het primaire bedrijfsproces te beheersen, waardoor financiële ruimte kan worden vrijgemaakt. Dit leidt tot lagere kosten van het in werkkapitaal geïnvesteerde kapitaal zodat groei zo veel mogelijk intern kan worden gefinancierd. Daardoor leidt effectief werkkapitaalbeheer tot:

- ~ afname van de rentekosten en benodigde financieringen;
- ~ afname van de risico's en kosten;
- ~ verbeterde financiële relaties met leveranciers;
- ~ verbeterde relatie met financiers.

Inzicht in kasstromen

Onderzoek wijst uit dat bij veel organisaties informatie over de gang van zaken van de verschillende processen in de organisatie over de afgelopen maand of het kwartaal onjuist is of niet tijdig beschikbaar is. Toekomstgerichte informatie of niet-financiële informatie over de performance is vaak helemaal niet voorhanden. Dit terwijl tijdige en betrouwbare managementinformatie over de ontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de omzet, de kosten, het resultaat en de liquiditeit noodzakelijk is, om zo nodig direct actie te kunnen ondernemen.

Inzicht in het primaire bedrijfsproces begint met het opstellen en analyseren van de periodieke, liefst maandelijke, managementrapportage. Enerzijds om de opbouw van de omzet, de kosten, het resultaat en de liquiditeit te kunnen beoordelen, anderzijds om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van omzet, kosten, resultaat en liquiditeit over de maanden heen. Opvallende zaken die gesignaleerd en gerapporteerd moeten worden, zijn bijvoorbeeld:

- ~ de procentuele verhouding van de brutomarge ten opzichte van de omzet;
- ~ de omzet en winstgevendheid per klant;
- ~ de ontwikkeling van de liquiditeit ten opzichte van de begroting en de kredietfaciliteit.

Het belangrijkste nadeel van het traditionele winstdenken is dat niet op structurele wijze rekening wordt gehouden met de tijdvoorkeur en het risico. Het alternatief is het denken in contante waarden, kasstromen. De doelstelling van een onderneming van het maximaliseren van de winst, kan dan worden vervangen door een van het maximaliseren van de toekomstige kasstromen van de organisatie. Vanuit dat oogpunt wordt tegenwoordig veel belang gehecht aan het kasstroomoverzicht. Een kasstroomoverzicht is een overzicht van de geldmiddelen die in een verslagperiode beschikbaar zijn gekomen en van het gebruik dat van die geldmiddelen is gemaakt. In samenhang met de balans en winst-en-verliesrekening draagt het kasstroomoverzicht bij aan het inzicht in de financiering van de activiteiten, de liquiditeit, de solvabiliteit en de kwaliteit van het behaalde resultaat.

Plannen en bewaken liquiditeit

Het plannen en bewaken van de liquiditeit is van zodanig groot belang voor het voortbestaan van een organisatie, dat deze taken behoren tot de eerste verantwoordelijkheid van het treasury-management. Om de liquiditeit van de organisatie te kunnen plannen en bewaken, maar ook om onnodige vermogenskosten te kunnen besparen, doet een organisatie actief aan werkkapitaalbeheer. Door middel van planning en control van het werkkapitaal wordt inzicht verkregen of de organisatie in

de voorzienbare toekomst voldoende beschikking heeft en houdt over liquide middelen, omdat dit niet alleen de rentabiliteit maar zelfs de continuïteit van de organisatie in gevaar kan brengen. Door het prognosticeren van de liquiditeitsontwikkeling, door het opstellen van een liquiditeitsprognose van de toekomstige inkomende, uitgaande en interne geldstromen, krijgt het management antwoord op de vraag of er – uitgaande van de geldmiddelen waarover de organisatie aan het begin van de periode beschikt – tegenover de uitgaven die in een bepaalde periode worden voorzien, in diezelfde periode voldoende ontvangsten zullen staan, om die uitgave te kunnen dekken. Aan de hand van de liquiditeitsprognose kan worden vastgesteld of zich naar verwachting liquiditeitstekorten of -overschotten zullen voordoen. Als zich naar verwachting liquiditeitstekorten zullen voordoen, kan het management zich met behulp van de liquiditeitsprognose verdiepen in de vraag welke maatregelen het kan treffen om dit te compenseren. Als zich naar verwachting liquiditeitoverschotten voordoen, kan het management zich met behulp van de liquiditeitsprognose verdiepen in de vraag hoe het onnodige vermogenskosten kan besparen.

Toekomstgerichte informatie of niet-financiële informatie over de performance is vaak helemaal niet voorhanden

Bij het prognosticeren wordt nauw samengewerkt met het management van de verschillende te onderkennen processen. Enerzijds omdat zij de onderliggende data voor de prognoses moeten aanleveren, meestal in de vorm van afdelingsplannen van de verschillende processen, zoals het afzetplan, het investeringsplan, het productieplan, het materiaalplan en het personeelsplan en zij de organisatie en haar omgeving het beste kennen. Anderzijds omdat prognoses periodiek beschikbaar moeten zijn voor managers, zodat zij proactief kunnen manageren doordat zij veranderende omstandigheden kunnen opmerken en daarop kunnen reageren.

Het plannen en bewaken van de liquiditeit draagt bij aan het werkkapitaalbeheer door:

- ~ het bewerkstelligen van een hoge voorspelnaauwkeurigheid;
- ~ het hooghouden van de planstabiliteit;
- ~ het werken met de juiste standaarden;
- ~ het inzichtelijk maken van de crediteuren-, debiteuren- en voorraadpositie.

		Grootbedrijf	MKB
1.	Verbeteren van interne processen credit management	57%	50%
2.	Verbeteren/automatiseren van het innen van debiteuren	57%	59%
3.	Verbeteren van [c]cashflow forecasting[r]	41%	40%
4.	Verbeteren/automatiseren van crediteurenbetalingen	40%	34%
5.	Verhogen voorraden	35%	34%
6.	Verlagen voorraden	35%	35%
7.	Centraliseren van [c]cashflow forecasting[r]	31%	21%
8.	Heroverwegen en/of wijzigen van bankrelaties	24%	17%
9.	Centraliseren van creditmanagement taken	21%	21%
10.	Overig	9%	2%
11.	Weet niet/geen opgave	7%	10%

Figuur 1
Belangrijkste maatregelen om het werkkapitaal te optimaliseren
Bron: MSI-ACI Europe, ABN AMRO

Het operationele beheer van het werkkapitaal ligt in handen van specifieke afdelingen, zoals de debiteurenadministratie, de crediteurenadministratie, het magazijn en de afdeling logistiek; in concernverband bij deze afdelingen van de afzonderlijke werkmaatschappijen.

Uit een studie van ABN AMRO uit 2006 naar de werkkapitaalsituatie in Nederland is gebleken wat de door het grootbedrijf en het MKB genomen belangrijkste maatregelen zijn om het werkkapitaal te optimaliseren (zie figuur 1).

Werkkapitaal heeft twee karakteristieke eigenschappen:

- ~ de neiging om uit te groeien: het is voor de diverse verantwoordelijke managers gemakkelijk om met ruime voorraden, een grote debiteurenportefeuille en/of ruime liquide middelen te werken. De beslissingen hierover worden doorgaans door de lagere managementniveaus genomen;
- ~ de neiging om evenredig met de omzet toe te nemen: binnen het kader van de algemene beleidsoverwegingen ten aanzien van de omvang van de vlottende activa dienen altijd de kosten en de risico's te worden afgewogen in het licht van de omzetvooruitzichten.

Om tot adequaat werkkapitaalbeheer te komen, moeten daarom goede en korte communicatielijnen worden opgezet, zodat de *treasurer* inzicht krijgt en nauw betrokken blijft bij de verschillende processen in de organisatie. Het is bijvoorbeeld zaak om:

- ~ afspraken over bijvoorbeeld betalingstermijnen en gevraagde zekerheden vast te leggen;
- ~ afspraken te communiceren naar de betrokken afdelingen;
- ~ afwijkingen te 'escaleren' en af te wegen op een hoger niveau;
- ~ bevoegdheden vast te leggen in een autorisatiematrix;

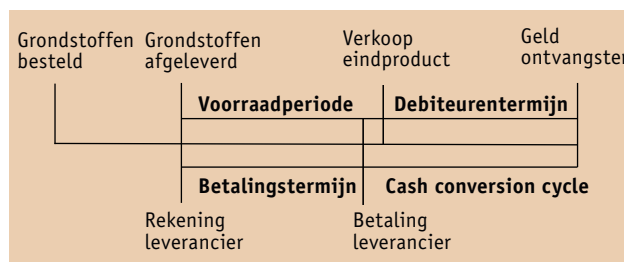
~ zorg te dragen voor draagvlak en uitleg waarom de gemaakte afspraken bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie als geheel.

Cash conversion cycle

Een middel om de tijdsduur van het werkkapitaalbeslag te volgen is de *cash conversion cycle*. Met de cash conversion cycle wordt in beeld gebracht hoe lang het duurt voordat de liquide middelen die zijn opgenomen in het primaire bedrijfsproces, in de vorm van betalingen van klanten terugvloeien naar de organisatie. De cash conversion cycle gaat daarvoor uit van het onderlinge verband tussen schulden, voorraden, vorderingen en liquide middelen.

Zoals uit figuur 2 blijkt, is de cash conversion cycle het verschil tussen de omlooptijd van de voorraad plus de omlooptijd van de debiteuren, afgezet tegen de omlooptijd van de crediteuren. Met andere woorden: de tijd die verstrijkt tussen het moment dat grondstoffen zijn geleverd tot het moment van levering (omlooptijd van de voorraad) plus de tijd die verstrijkt vanaf het moment dat een factuur wordt verzonden totdat die factuur wordt betaald (omlooptijd debiteuren) en het moment van het ontvangen van facturen en het moment waarop rekeningen worden betaald (omlooptijd van crediteuren).

Omdat de cash conversion cycle staat voor de tijd dat vermogen in de organisatie is vastgelegd en niet beschikbaar is voor andere activiteiten, is het beheer gericht op een lage ratio. Met andere woorden, hoe korter de cash conversion cycle, hoe lager het kapitaalbeslag en de financieringsbehoefte van de organisatie. Door de cash conversion cycle ontstaat inzicht in de financiële stromen in een organisatie en kunnen de eigen prestaties over verschillende perioden worden vergeleken of als benchmark ten opzichte van concurrenten worden gebruikt en kunnen eventueel compenserende maatregelen worden genomen.



Figuur 2
Cash conversion cycle

Inzicht in het werkkapitaal en de cash conversion cycle is om de volgende redenen van belang:

1. *inzicht in het ondernemingsrisico*; een oplopende cash conversion cycle kan wijzen op dubieuze debiteuren of incurante voorraden. Het kan bijvoorbeeld aanleiding zijn om met leveranciers en klanten te onderhandelen over de leverings- en betalingscondities;
2. *inzicht in de kasstromen* van de organisatie geeft het financieel management een beeld van de geldbewegingen. Het biedt inzicht in de vraag waar geld wordt gegenereerd en welk onderdeel van de cash conversion cycle geld opslokt. Als het management weet waar het geld vast blijft zitten, kan het daar concreet actie op ondernemen;
3. *efficiency*; inzicht in het werkkapitaal kan een indicatie zijn of er binnen de organisatie efficiënt en effectief gewerkt wordt en of de interne processen op orde zijn. Zodra er bijvoorbeeld verstoringen in de cash conversion cycle optreden, kan het management beoordelen in hoeverre de interne processen efficiënt zijn ingericht;
4. *waarschuwingsfunctie*; de effectiviteit van de inzet van het werkkapitaal en eventuele bottlenecks kunnen worden gesignaleerd. Zo nodig kan het management dan ingrijpen;
5. *financiering*; als inzicht bestaat in de vraag in welk onderdeel van het primaire bedrijfsproces middelen voor langere tijd vastzitten, kan het management zich afvragen of het wenselijk is middelen van externe partijen aan te trekken om crediteuren te kunnen betalen of additionele investeringen te kunnen doen.

Proces-flow

Om de cash conversion cycle te verkorten, moeten de operationele prestaties van het primaire bedrijfsproces worden verbeterd. Daarbij gaat het vooral om een structurele verbetering van de manier waarop een organisatie het primaire bedrijfsproces heeft georganiseerd. Dat raakt ook de vraag hoe de managementsystemen zijn ontworpen en worden gebruikt en hoe met het menselijk kapitaal in de organisatie wordt omgegaan. Daar zitten tegelijkertijd de fundamentele sterktes en zwakten van een organisatie.

Onderzoek naar de processen in een organisatie laat twee opmerkelijke verbanden zien:

1. Processen of processtappen die elkaar opvolgen zijn doorgaans afhankelijk van elkaar.
2. De duur en kwaliteit van de individuele processtappen zijn onderhevig aan variabiliteit.

Het automatische gevolg hiervan is dat door de onderlinge afhankelijkheid, de fluctuaties in duur en kwaliteit van de processen of processtappen tot voorraadvorming en oplopende vertraging gedurende het proces of de processtap leiden.

Gezien de onderlinge procesafhankelijkheid heeft het proces feitelijk geen mogelijkheden om die opgelopen vertraging in te halen.

Werkkapitaal is inactief vermogen en kost dus geld of leidt tot lagere opbrengsten

Beoordeling

Werkkapitaal is inactief vermogen en kost dus geld of leidt tot lagere opbrengsten. De oplossing daarvoor lijkt eenvoudig. Leveranciers later betalen, klanten eerder laten betalen en voorraden verkleinen. Meestal ligt dat toch genuanceerder. Het later betalen van leveranciers kan leiden tot vertraagde levering, totdat voldoende facturen betaald zijn, tot hogere prijzen of tot onverantwoorde risico's, als relaties met kernleveranciers daardoor verstoord raken. De klant heeft wel begrip voor de druk om eerder te betalen, maar zit met eenzelfde werkkapitaaldilemma. Het verlagen van voorraden kan leiden tot hogere operationele, logistieke kosten door meer binnenkomende zendingen, halfvolle vrachtwagens of hoge kosten van crossdocking of nee-verkopen aan klanten. Werkkapitaalbeheer moet dan ook met beleid worden gedaan. Goed debiteuren-, voorraad- en crediteurenbeheer zijn de eerste vereisten voor verantwoord werkkapitaalbeheer binnen een organisatie. Houd de vinger aan de pols. Stuur direct bij als de leverancier te laat levert, er een probleem is in de productie, de vraag van een klant groter is dan verwacht of als een nieuw product sneller loopt dan verwacht.

Drs. R.M. Kieft RA is directeur/eigenaar van Bureau voor Administratie en Controle Kieft (BACK) B.V.

FINANCE & CONTROL
P E

Bij dit artikel hoort de online cursus 'Beheer van werkkapitaal'. Met deze cursus kunt u punten behalen in het kader van uw 'Permanente Educatie' (PE). Ter kennismaking kunt u de cursus 'Best in finance' gratis volgen en uw eerste studiepunten behalen.

Kijk voor meer informatie en een overzicht van alle cursussen op www.finance-control.nl/pe