

Working Capital Management

Het hart van uw bedrijfsstrategie

In deze white paper richten Belfius Bank en TriFinance zich tot de CEO's, de CFO's en de Treasurers van middelgrote ondernemingen.

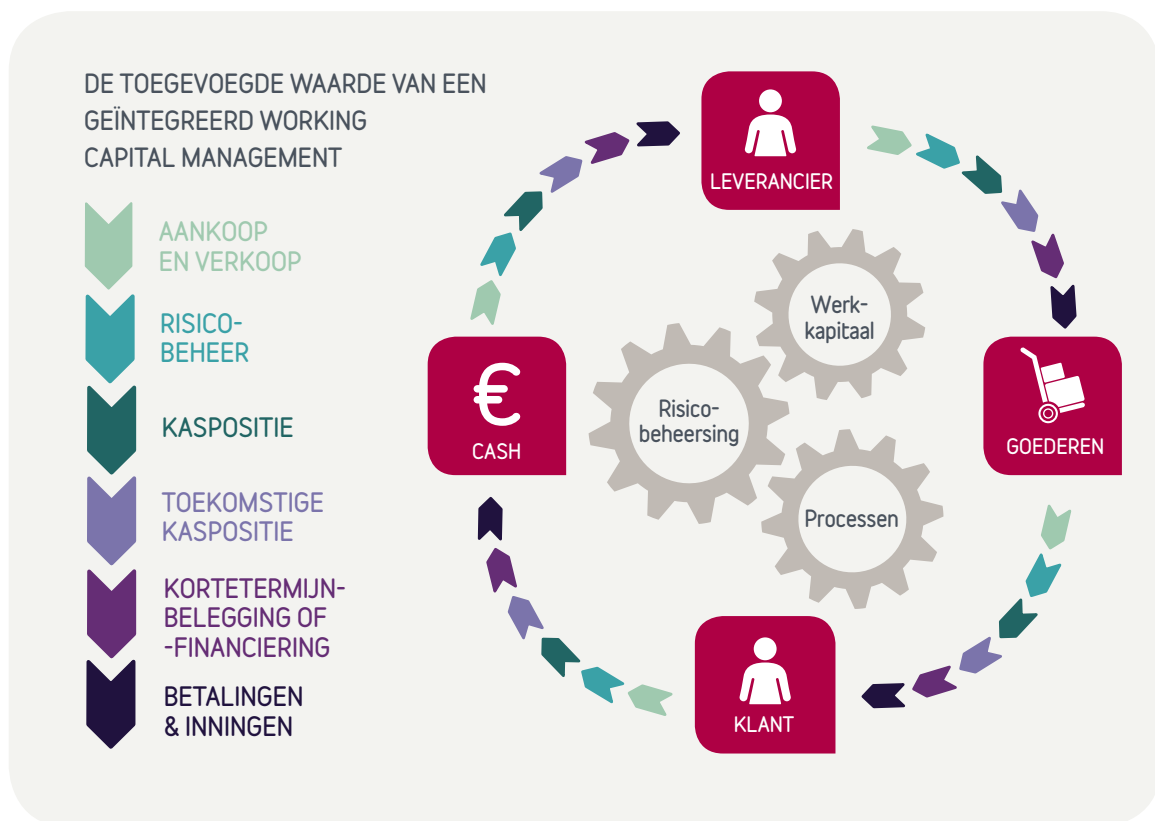
Inhoudstabel

1.	Working Capital Management?	4
2.	Noodzaak van WCM als strategie	8
2.1	Onzeker economisch klimaat	8
2.2	Financiële impact	8
2.3	Beschikbaarheid van financiering	9
2.4	Mogelijke efficiëntiewinsten	9
3.	Meer info?	10

Working Capital Management als strategie

Een goed Working Capital Management (WCM) laat ondernemingen enerzijds toe de behoefte aan bedrijfskapitaal zo laag mogelijk te houden en anderzijds cash te bevrijden die opgesloten zit in de exploitatiecyclus van aankopen, verkopen en voorraadbeheer. Dat is geen overbodige luxe in tijden waarin krediet schaarser en duurder dreigt te worden. Logisch dus dat WCM aan belang toeneemt.

Gezien een efficiënt WCM niet enkel een zaak is van de financiële afdeling, maar ook van de aankoop-, productie- en verkoopafdeling, is een geïntegreerde aanpak noodzakelijk.



Belfius Bank en TriFinance schetsen het strategisch belang van Working Capital Management voor CEO's, CFO's en Treasurers. Drie bijkomende white papers gaan verder in op de belangrijkste deelaspecten:

- Cash & Treasury Management
- Credit Management
- Purchase & Inventory Management

1

Working Capital Management?

Er is heel wat begripsverwarring over WCM. Daarom lijkt het ons belangrijk hierover meer duidelijkheid te scheppen. Onder Working Capital Management verstaan we het beheer van de vlottende activa en kortetermijnverplichtingen. Het is een **dynamisch proces** en bevat drie soorten activiteiten:

- ▶ de behoefte aan working capital zo laag mogelijk houden
- ▶ ervoor zorgen dat de onderneming te allen tijde voldoende liquide blijft
- ▶ beheersen van de risico's

Niet te verwarren met (Net) Working Capital: een **statisch begrip** en de resultante van de balansstructuur van de onderneming. Het weerspiegelt het verschil tussen de vlottende activa en de kortetermijnverplichtingen van de onderneming, op een bepaald ogenblik.

Vlottende activa	Vreemd vermogen korte termijn
Voorraden	Financiële schulden korte termijn
Handelsvorderingen	Leveranciers
Geldbeleggingen & liquide middelen	Andere niet-financiële schulden
Andere	

Behoeftte aan Working Capital = voorraad + handelsvorderingen - leveranciers

Een goed Working Capital Management komt neer op een strategische evenwichtsoefening om de behoefte aan working capital zo laag mogelijk te houden. De continuïteit van de activiteiten van de onderneming mag evenwel niet in het gedrang komen.

Deze strategie mag niet resulteren in een voorraadbreek, strategische leveranciers die te laat betaald worden, of verlies aan omzet door te streng om te springen met betalingsuitstel.

WCM omvat:

▶ Voorraadbeheer

De waarde van voorraden is aanzienlijk. Deze moeten uiteraard gefinancierd worden. De onderneming heeft er alle belang bij om zijn voorraadniveau zo laag als mogelijk te houden, zonder echter een voorraadbreek te veroorzaken en hierdoor de continuïteit van de onderneming schade te berokkenen.

▶ Debiteurenbeheer

De klantenvorderingen van een onderneming kunnen een aanzienlijk deel van het werkkapitaal in beslag nemen. Dit beslag kan gereduceerd worden door de doorlooptijd tussen orderontvangst en incasso van de factuur zo beperkt mogelijk te houden. Een geformaliseerde credit policy gebaseerd op een gesegmenteerde benadering van de klanten in functie van hun risicoprofiel vormt hiervoor de leidraad.

▶ Crediteurenbeheer

Een onderneming dient uiteraard zijn leveranciers te betalen. Indien er een interessante korting geboden wordt voor contante betaling, dient dit zeker overwogen te worden. Te laat betalen is dan weer geen optie. Als men betalingsuitstel kan krijgen, vormt dit een gratis financieringsbron. Onderhandelen over betalingstermijnen, met korting contante betaling als mogelijke pasmunt, is de boodschap.

Tip

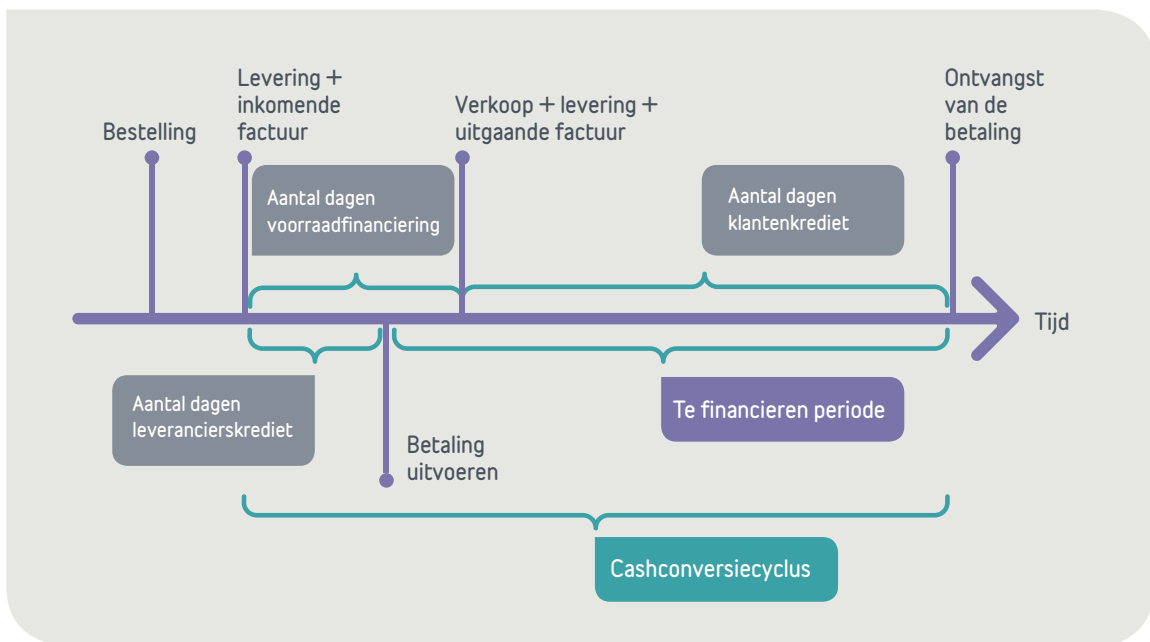
Onderhandel over betalingstermijnen, met korting bij contante betaling als mogelijke pasmunt.

Naast het beheer van de processen om de behoefte aan working capital te optimaliseren, dient een goed WCM ook voor een optimale financiering van tekorten en de belegging van overschotten die hieruit voortvloeien.

Tot slot dienen inherente risico's adequaat beheerd te worden.

De cash conversion cycle

De cash conversion cycle duidt aan hoelang de cash vastzit doorheen de verschillende fases van de exploitatiecyclus: aankopen, produceren, in voorraad houden, verkopen en betaald worden. Hoe sneller deze conversie gebeurt, of hoe korter de termijn waarbinnen de cash vastzit, hoe beter.



Het is noodzakelijk dat elk proces binnen de hele cyclus efficiënt verloopt en dat alle verschillende processen goed op elkaar zijn afgestemd. Een gebrekkig management van de interne processen rondom crediteuren, voorraden en debiteuren brengt met zich mee dat cash nodeloos geblokkeerd blijft en drijft de behoefte aan externe financiering op.

Dat er nog heel wat verbeteringspotentieel is, bewijst onderstaande studie van PwC in 2012.

**900 miljard
euro extra,
dankzij een
beter WCM**

Met het Working Capital Management bij bedrijven kan het nog heel wat beter. Dat blijkt uit de jongste "European working capital study" van PwC, waarin de doeltreffendheid van het beheer van het working capital onder de loep wordt genomen bij 2 307 beursgenoteerde bedrijven uit 10 verschillende sectoren in Europa. Opmerkelijk: volgens de studie zouden de 2 307 Europese bedrijven samen meer dan 900 miljard euro kunnen vrijmaken die nu nodeloos vastzitten in de working capitalcyclus.

Wat is het gemiddelde aantal dagen klanten- en leverancierskrediet in uw sector?

Vergelijk de situatie in uw bedrijf met deze recente studie van Graydon Belgium bij 900 000 Belgische ondernemingen in verschillende sectoren, gemeten over 2011:

Sector	Dagen klantenkrediet	Dagen leverancierskrediet
DIENSTEN	55	42
Financiële diensten : banken, holdings	83	61
Financiële diensten : verzekeringen, pensioenfondsen	46	37
Zakelijke diensten	60	46
Immobiëlen	53	43
Communicatie	72	58
IT	60	32
Handelsbemiddeling	51	43
Diensten aan personen	26	31
Maatschappelijke dienstverlening	38	60
Kunst, amusement en recreatie	34	38
BOUW	50	46
Bouw van gebouwen, ontwikkeling van bouwprojecten	49	55
Weg- en waterbouw	80	62
Gespecialiseerde bouwwerkzaamheden	49	42
INDUSTRIE	58	52
Industrie : agro	56	50
Industrie : voedingsmiddelen	37	42
Industrie : overige	61	54
Drukkerijen en grafische bedrijven	67	55
DETAILHANDEL (excl.automobielsector)	17	31
HORECA	9	26
Verschaffen van accommodatie	17	45
Eet- en drinkgelegenheden	9	24
GROOTHANDEL (excl.automobielsector)	51	44
AUTOMOBIEL	25	33
TRANSPORT	58	48
Vervoer te land, te water en in de lucht	58	43
Vervoer logistiek	58	58
VRUJE BEROEPEN	51	29
Medische beroepen	23	29
Juridische beroepen	57	52
Economische beroepen	72	28

Noodzaak van WCM als strategie

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de vraag waarom Working Capital Management in de bedrijfsstrategie moet worden ingebed. Daar zijn verschillende redenen en aanleidingen voor:

2.1 Onzeker economisch klimaat

De effecten van de financiële crisis op de reële economie zijn niet gering. De financiële crisis werd gevolgd door de Europese crisis rond de overheidsfinanciën met een negatieve impact op de economische groei en een stijgend aantal faillissementen als gevolg. De risico's om te ondernemen in een dergelijk klimaat zijn onmiskenbaar groter geworden. Het komt erop aan deze risico's goed te kunnen inschatten en te beheersen.

► Kredietpolitiek

Een goed doordachte kredietpolitiek, die ook strikt wordt toegepast, is een must. Een te lange inningperiode wijst op een te losse kredietpolitiek en dus op potentiële verliezen wegens wanbetaling. Een te strenge kredietpolitiek daarentegen, kan potentiële klanten afschrikken. Hier wordt dieper op ingegaan in de white paper over *Credit Management*.

► Voorraadbeheer

In tijden van economische crisis is een bijsturing van het voorraadbeheer noodzakelijk. Een doordacht Working Capital Management brengt voorraadbeheer in verband met de bedrijfscyclus van debiteuren en crediteuren. Hierbij wordt rekening gehouden met alle cruciale processen die een onderneming draaiende houden. De white paper over *Purchase & Inventory Management* beantwoordt hierbij de meest prangende vragen.

2.2 Financiële impact

De toegevoegde waarde van een goed Working Capital Management komt tot uiting in verschillende domeinen.

De **positieve impact op de balans** ligt voor de hand.

Wanneer deze liquiditeiten gebruikt worden om schulden af te bouwen komt dit de solvabiliteit van de onderneming ten goede.

Verlaging van voorraadposities, vermindering van vorderingen op klanten of verhoging van leverancierskrediet brengt met zich mee dat de liquiditeitspositie verbetert.

De liquiditeitspositie heeft uiteraard ook een **impact op de resultatenrekening**. Een vermindering van de kost voor externe financiering en hogere opbrengsten uit geldoverschotten beïnvloeden rechtstreeks het nettoresultaat. Indien echter een korting contant een hoger rendement biedt dan de kostprijs van een externe financiering is dit verkiesbaar vanuit rendabiliteitsoverwegingen.

Een vermindering van het noodzakelijk werkkapitaal heeft een **impact op de cashflow**, waardoor er tijdelijk meer ruimte ontstaat voor het aflossen van schulden of om dividenden uit te keren.

Tot slot is er een belangrijke **impact op de waardering van de onderneming**. In de verschillende waarderingmethodes die gehanteerd worden – zoals EVA (Economic Value Added), DCF (Discounted Cash Flow) en DDM (Dividend Discount Model) – geeft de vermindering van de behoefte aan working capital aanleiding tot een hogere waardering van de onderneming.

2.3 Beschikbaarheid van financiering

► Uitdaging

Als reactie op de financiële crisis werd het reglementair kader voor de banksector fors strenger gemaakt. De nieuwe Bazel III-normen, die van toepassing zullen zijn op alle banken, moeten leiden tot een grotere stabiliteit van het financieel systeem. Ze verplichten de banken grotere kapitaalbuffers aan te houden en strenge liquiditeitsratio's te respecteren. Een mogelijk gevolg hiervan kan zijn dat banken hun kredietpolitiek verstrengen.

► Oplossing

Ondernemingen die erin slagen hun behoefte aan werkkapitaal in toom te houden, hebben wellicht minder extern krediet nodig en zullen sterker staan in de onderhandelingen met hun banken – aangezien ze hun risico's beter beheersen en hun cashposities beter kunnen voorspellen.

Een voor de hand liggende oplossing om banken en bedrijven dichter bij elkaar te brengen is de uitbouw van een langdurige relatie die eveneens niet-kredietgerelateerde business omvat, zoals het (internationaal) betalingsverkeer, beleggingen, indekking van risico's zoals valuta of inflatie, oplossingen in het kader van het verloningsbeleid of rechtstreekse activa-financiering zoals factoring en leasing.

2.4 Mogelijke efficiëntiewinsten

Het verbeteringspotentieel in WCM situeert zich over de hele bedrijfscyclus heen.

Belangrijke drivers voor efficiëntieverbeteringen zijn een integrale benadering waarbij naast de treasuryafdeling ook de aankoop-, verkoop- en productieafdeling betrokken worden in een gesegmenteerde benadering van uw aan- en verkoopbeleid en de centralisatie van een aantal processen. Dit alles ondersteund door technologische oplossingen.

We lichten dit verder toe in de specifieke white papers die we schrijven over

- Cash & Treasury Management
- Credit Management
- Purchase & Inventory Management

Meer info?

Uw Corporate Banker

Wenst u meer informatie over het financiële luik van de zaak? Neem contact op met uw Corporate Banker bij Belfius Bank. Hij is uw eerste aanspreekpunt en kent uw organisatie en behoeften. Voor zeer technische vragen zal hij u in contact brengen met specialisten binnen Belfius Bank om samen met u een oplossing op maat uit te werken. www.belfius.be/corporate/NL/index.aspx

TriFinance

Wenst u meer informatie over project -en operationele ondersteuning? Neem dan contact op met de business unit Process, People & Change bij TriFinance.

<http://www.trifinance.be/Business-Units/Process-People-Change.aspx>



.....

In de reeks over WCM bieden we nog andere white papers aan:

- Cash & Treasury Management
 - Credit Management
 - Purchase & Inventory Management
-

Dankwoord

Belfius Bank & Verzekeringen dankt Prof. Dr. Wouter De Maeseneire van de Vlerick Leuven Gent Management School voor zijn verschafte inzichten over de financiële impact van Working Capital Management.