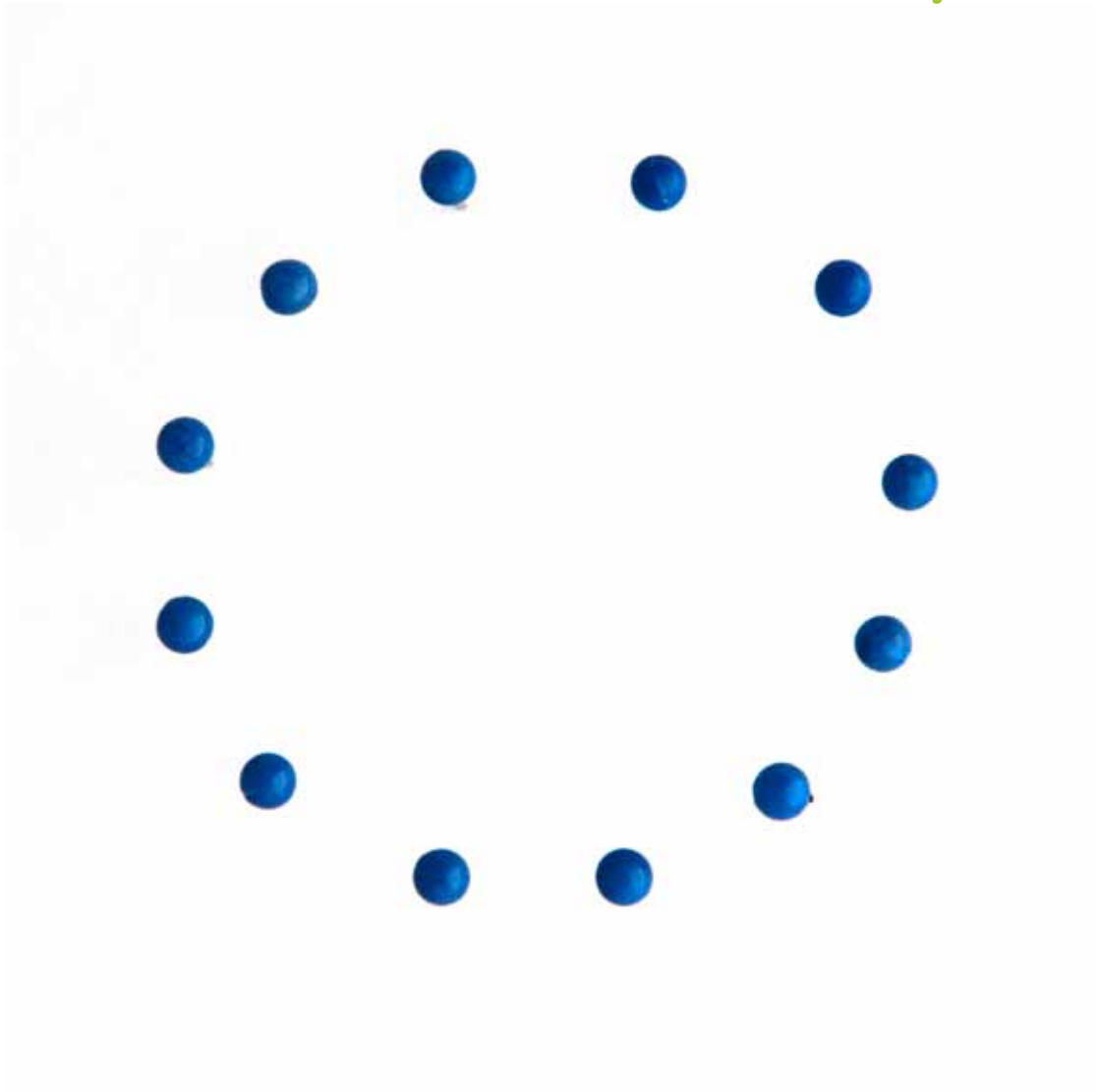


Operating
Working Capital
Sustainable
reduction &
continuity



Sustainable reduction & continuity

Om strategische investeringen in groei en innovatie te kunnen doen, is liquiditeit nodig. Het duurzaam verbeteren van de werkkapitaalpositie van uw organisatie is een efficiënte manier om de cashpositie te versterken. Daarnaast is het verbeteren van de werkkapitaalpositie aantrekkelijker dan het aanwenden van externe financiering. De Operating Working Capital (OWC) methode van Deloitte is gericht op het identificeren van verbetermogelijkheden. Ook wordt de organisatie bewust gemaakt van de urgentie van een sterke werkkapitaalpositie en wordt een cash-mindset gecreëerd binnen de verschillende betrokken afdelingen. In plaats van een eenmalige exercitie, wordt van OWC monitoring een continu proces gemaakt.

Trends en afwegingen

Sinds de economische en financiële crisis van de afgelopen jaren is het verkrijgen van externe financiering moeilijker geworden. Banken hebben hun kredietbeleid gewijzigd en zijn strenger geworden in het verstrekken van leningen, deels vanwege overheidsrichtlijnen. Daarnaast heeft de kredietcrisis duidelijk gemaakt dat een kosteneffectieve uitvoering van de belangrijkste bedrijfsprocessen nodig is om te kunnen overleven in moeilijke tijden. Deze trends dwingen organisaties ertoe de activa zo optimaal en efficiënt mogelijk in te zetten. Door het verkorten

van de "cash conversion cycle" (de periode vanaf het moment dat de leveranciers betaald worden tot het moment dat het geld van de afnemers ontvangen wordt), is aanzienlijk minder externe financiering nodig wat ook tot andere voordelen zal leiden, omdat de kwaliteit omhoog gaat.

Bedrijven worden geconfronteerd met de volgende dilemma's wanneer zij haar werkkapitaal willen optimaliseren:

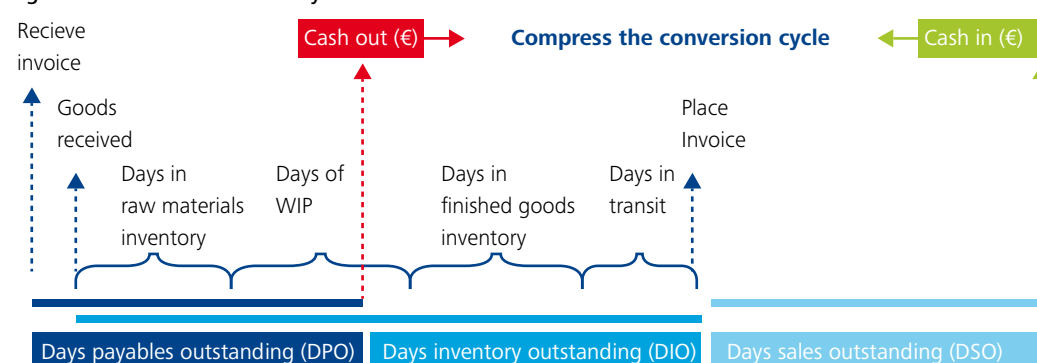
- Hoe kunnen we de crediteurenpositie zo hoog mogelijk houden zonder de inkoopkosten of de levertijd van leveranciers te verhogen?
- Hoe kunnen we onze voorraden verminderen zonder dat dit het klantenserviceniveau schaadt?
- Hoe kunnen we de debiteurenpositie minimaliseren zonder omzet en marges in gevaar te brengen?

Kansen en verbeteringen

Centraal bij het verbeteren van de werkkapitaalpositie staat het inkorten van de cash conversion cycle. Uw onderneming moet op drie gebieden zorgen voor meer effectiviteit en efficiency:

1. **Crediteurenmanagement**, inclusief het verminderen van te vroege betalingen, het optimaliseren van kortingen tegen rentewinsten door de betalingsachterstanden, het vaststellen van betalingsdoelstellingen en het harmoniseren van verschillende betalingstermijnen.
2. **Voorraadbeheer**, inclusief het herzien van de veiligheidsvoorraad, het optimaliseren van de productiestrategie en het planningsbeleid, de strategie voor reserve onderdelen (spare parts) en het verbeteren van het inzicht in de vraag en de nauwkeurigheid van voorspellingen.

Figuur 1: de cash conversion cycle



3. **Debiteurenmanagement**, inclusief het bewaken van huidige betaaltermijnen (inclusief kortingen), het verbeteren van het incassoproces en het harmoniseren van verschillende betalingstermijnen over de verschillende gebieden en klanten.

Onze aanpak: making it visible, urgent, happen and stick

Om de werkkapitaalpositie binnen uw organisatie te kunnen verbeteren, moet over de grenzen van de eigen afdeling heen gekeken worden. Inzicht in kosten en complexiteit in het gehele werkkapitaalproces is van belang. Door de cyclus als een geheel te bekijken, wordt duidelijk waar de huidige cash conversion cycle mogelijkheden tot verbetering biedt en hoe processen kunnen worden geoptimaliseerd en doorlooptijden kunnen worden teruggebracht. Met een 360-graden analyse van de cyclus is een integrale aanpak mogelijk waarmee op korte termijn zoveel mogelijk liquide middelen worden vrijgemaakt en op de lange termijn duurzame verbeteringen worden doorgevoerd. Om de liquiditeit te verbeteren en minder afhankelijk te zijn van externe financiering is het dus essentieel om de focus te verleggen van de winst- en verliesrekening naar de balans.

Deloitte heeft een gestructureerde aanpak ontwikkeld waarmee we samen met u succesvolle, duurzame verbeteringen kunnen doorvoeren ten aanzien van uw werkkapitaal. Om er zeker van te zijn dat werkkapitaal bij iedereen prioriteit blijft houden, worden de relevante afdelingen als Inkoop, Logistiek, Administratie en Verkoop bij deze aanpak betrokken. In een werkkapitaaltraject worden diverse verbetergebieden die nauw verbonden zijn aan de cash conversion cycle ook in ogenschouw genomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het optimaliseren van de onderhouds & bedrijfsvoering strategie om zo efficiënt mogelijk met reserve onderdelen om te gaan.

Figuur 2: de OWC methode



Het Deloitte Dashboard

Het Deloitte Dashboard is een visueel en interactief dashboard dat direct inzicht biedt in de belangrijkste KPI's op het gebied van werkkapitaal. Het Dashboard maakt concrete werkkapitaalverbeteringen in korte tijd mogelijk en stelt de organisatie in staat werkkapitaal op alle niveaus binnen de organisatie continu te monitoren. Door het interactieve karakter is het mogelijk om te analyseren op bijvoorbeeld klant, product en bedrijfs onderdeel. U krijgt inzicht in de bedrijfskapitaalsituatie inclusief de volgende analyseonderdelen:

- Het cash conversion cycle dashboard biedt een eerste kwalitatieve indicatie van ontwikkelingen op het gebied van werkkapitaal en de drie onderdelen daarvan: crediteuren, voorraden en debiteuren;
- Het dashboard 'Crediteuren' biedt inzicht in betalingsgedrag aan leveranciers en bevat overzichten van uitgaven, betalingstermijnen en een trendanalyse van DPO;
- Het dashboard 'Voorraden' biedt een analyse van onder meer DIO- en DDI-ontwikkeling, ABC/XYZ-analyse, veiligheidsvoorraad, cyclusvoorraad, overschotten en nauwkeurigheid van voorspellingen;
- Het dashboard 'Debiteuren' biedt inzicht in contractuele en daadwerkelijke betalingsdagen en betalingstermijnen per afnemer en een trendanalyse van te late betalingen en DSO.

Waarom Deloitte?

Deloitte:

- heeft uitgebreide ervaring met projecten op het gebied van werkkapitaalreductie, met besparingen van meer dan 30%;
- zorgt voor de juiste balans tussen methodes, processen, mensen, data, technologie en kennis voor betere resultaten op de lange termijn;
- biedt de juiste combinatie van vakinhoudelijke expertise en sector kennis;
- begrijpt dat een hernieuwde focus op cash en werkkapitaal een verandering in de mindset vereist, daarom is verandermanagement een integrale component van onze methodologie;
- kan u met het WCR-cashboard volledig ondersteunen bij het zichtbaar maken, prioriteren, implementeren en verduurzamen van verbetermogelijkheden.

“Revenue is vanity...
margin is sanity...
cash is king.”

Contact

Voor meer informatie kunt u contact met ons opnemen:

088 288 2888

strategyoperations@deloitte.nl

www.deloitte.nl/working-capital

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.