

Data analyse helpt om cash snel te oogsten!

Door Bjorn Borghs, Marc Hoessels,
Tom Van Cauwenberge en Laurent Vandendooren
in samenwerking met Luc Roesems

Cash op korte termijn dankzij focus op werkkapitaal en tax opportuniteiten

Waar bedrijfsleiders de voorbije jaren vooral bezig waren met structurele veranderingen, verleggen zij volgens een Deloitte enquête door de snel opgedoken economische recessie de focus naar acties die op korte termijn zo veel als mogelijk cash vrijmaken. De werkgebieden ‘werkkapitaal’ en ‘tax’ bieden hen daarvoor kansen.

Uit een rondvraag bij 134 financiële professionals door ‘CFO Europe’ blijkt dat het werkkapitaal voor aandeelhouders één van de belangrijkste performantie meetpunten is. Een Bloomberg onderzoek van Europese bedrijven vond dat ‘European business have € 590 billion in excess working capital’. Gegeven de financieringskost van 6% betekent die vaststelling dat Europese ondernemingen door analyse van en focus op werkkapitaal allen samen een kostenreductie van € 35 miljard zouden kunnen realiseren. Dat is gemakkelijk gezegd, maar de meeste CFO’s stellen zich daarbij toch heel wat praktische vragen:

- Wat zijn die mogelijkheden om het werkkapitaal op korte termijn te laten dalen?

- Met welke aanpak komen die opportuniteiten snel boven water?
- Hoe realiseren zij deze kostenbesparingen zonder significante veranderingen in organisatie en processen.

Dat laatste is erg belangrijk omdat veelbelovende besparingskansen nogal eens verzanden in de complexiteit van de veranderingen die nodig zijn.

Het antwoord op de gestelde vragen kan relatief snel tot actie leiden. Dat vereist wel kennis en instrumenten die een individuele organisatie veel tijd zouden kosten. Door de ervaring in de breedte – bij veel verschillende ondernemingen door de jaren heen – hebben een aantal dienstverlenende ondernemingen technieken ontwik-

keld waarmee zij dat proces kunnen inkorten. Zo hanteert Deloitte een aantal kwantitatieve tools die grote datavolumes zoals facturen, betalingen, ontvangsten of voorraadtransacties analyseren en verder gaan dan kleine steekproeven. Afhankelijk van de vereiste doorlooptijd van de analyses om cash vrij te krijgen zijn er twee types:

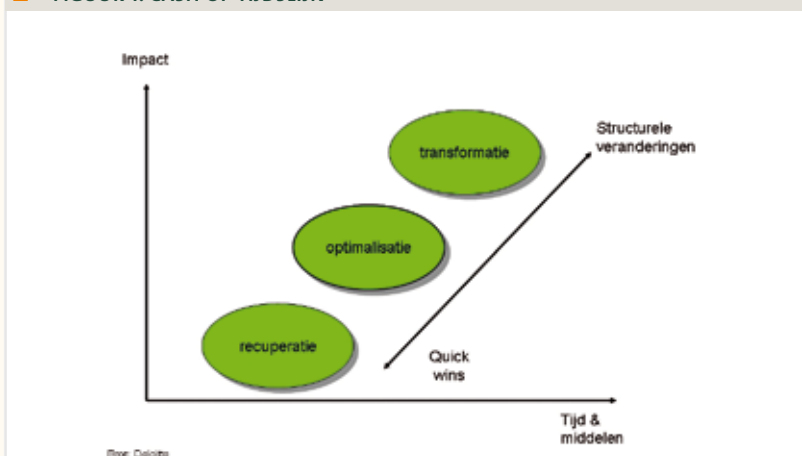
- ‘Recovery’ of herstelanalyses peilen naar de juistheid, volledigheid of ook nog onterechte dubbeltransacties – denk aan betalingen – en conformiteit met de afgesloten contracten.
- Optimaliserende analyses kijken naar de transactietiming zoals de werkelijke betalingsdatum versus de afgesproken betalingstermijn, het aantal dagen voorraad tegenover de omzet, kortingen bij cash betaling.

Deze CFO Thema bespreekt de analyses per element van het werkkapitaal en geeft kortetermijn acties die extra cash vrijmaken.

LEVERANCIERSKREDIET OF ‘ACCOUNTS PAYABLE’

Bij de procurement activiteit zijn steevast verschillende afdelingen en heel wat medewerkers betrokken: van de bestellende ‘aanvrager’ over de budgeteigenaar naar de aankoopafdeling en via de goederenreceptie naar de financiële afdeling. Bovendien is er geen uniek eenvormig procurement

■ FIGUUR 1: CASH OP TIJDSLIJN



proces. Er zijn immers heel wat verschillende zijtakken dus procesversies veroorzaakt door bijvoorbeeld bestellingen met of zonder aankooporder, orders binnen of buiten een contract en verschillende processystemen: manueel of per fax, voorraadvormend of JIT, geïntegreerde automatisering via EDI of zwaar manueel. Hoe meer procesparameters, variaties en betrokkenen, hoe complexer het hele procurement proces wordt en hoe groter de kans op fouten is. Een grondige vergelijking van de realiteit met de geregistreerde contracten, orders, facturen en betalingen leidt dikwijls tot verrassende resultaten.

Bij een bedrijf in de reissector leidde een dergelijke analyse tot de identificatie van 2,4% dubbele betalingen. Momenteel is er al 0,75% werkelijk gerecupereerd van de leveranciers. De oorzaken of zogenaamde 'root causes' zijn manuele interventies in een niet gestroomlijnd proces.

De aanleiding voor deze fouten en vergissingen die onterecht extra cash 'kosten' zijn vooral:

- een zwak contractbeheer door bijvoorbeeld manuele administratie, terwijl 'checklists' in een computertoepassing zouden helpen om de toepassing van kernkenmerken van elk contract te bewaken,
- onnodige procescomplexiteit,

- manuele stappen die door hun aard misverstanden veroorzaken,
- gebrek aan passende interne beheersmaatregelen zoals (proces)controlepunten,
- te veel informele processen, dus geen duidelijke en breed verspreide procesinformatie.

In de regel onderschatten bedrijven dan ook de omvang en impact, dus de 'kost' van hun relatief gebrekkige procesorganisatie rond procurement. Dat heeft een dubbel nadelig gevolg:

- door de drukke werkagenda zetten directeuren daarop geen eigen middelen in,
- omdat zij de impact én systematiek van de analyses onderschatten, veronderstellen zij dat externe analyse te duur zal zijn en lang gaat duren.

Maar beide veronderstellingen zijn fout. De omvang van de mogelijke besparing is doorgaans groot en – eens gesystematiseerd – zelfs repetitief. Door de ervaring is de knowhow bij partijen zoals Deloitte van die aard dat dergelijke analyses op basis van draaiboeken snel verlopen.

DEBITEURENBEHEER OF 'ACCOUNTS RECEIVABLE'

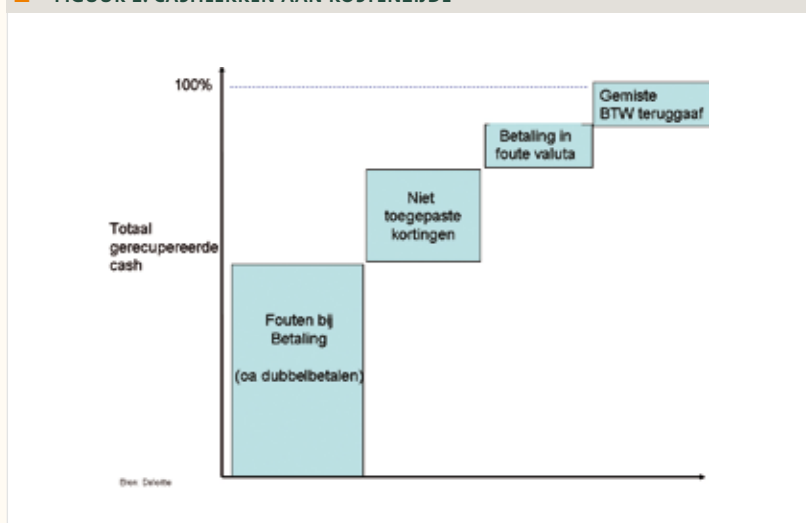
Naast leverancierstransacties, is ook het debiteurenbeheer een bepalende

factor voor het werkkapitaal. In deze discipline gaat het minder om transactionele fouten maar meer om het rechtstreeks beheersen en dus optimaliseren van de cash positie. Dat gebeurt terug met een kenmerkend (scort) analyses.

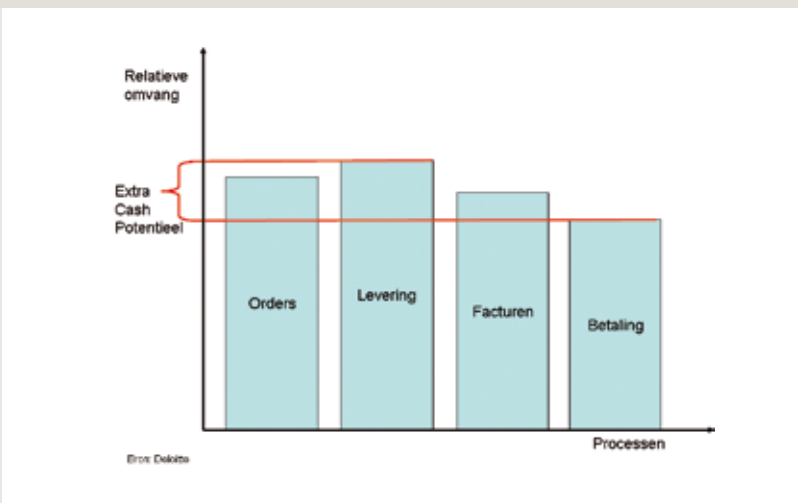
De eerste analyse is het vergelijken van de werkelijke betalingsmomenten met de contractueel afgesproken termijnen. Nadelige afwijkingen liggen vooral aan goedbedoelde vereenvoudiging van de administratie door bijvoorbeeld minder facturatiemomenten en zelfs minder betalingsmomenten. Minder vaak factureren vertraagt de inkomstenstroom. Een lagere frequentie van de betalingen kan leiden tot het systematisch te vroeg betalen van facturen. Kijk dus vooraf goed na of het voordeel van een administratieve vereenvoudiging wel opweegt tegen de extra kost van het werkkapitaal. Zo levert het gemiddeld 15 dagen later betalen op een uitstaand bedrag 'accounts payable' van € 50 miljoen een kostenreductie op van € 125.000 (weer met financieringskost van 6%).

Een andere analyse is de afweging van korting contant tegenover de kost van het werkkapitaal. Heel wat leveranciers geven een standaardkorting van 2% bij cash betaling binnen 10 dagen. Die 'wortel' blijkt niet goed te werken, omdat ondernemingen 'gevoelsmatig' cash zo lang mogelijk bijhouden. Maar bij een grondige afweging blijkt dat "leverancierskrediet - lees: betalen buiten de kortingsperiode - erg duur is. Het uitstellen van een betaling tot 30 dagen na levering, terwijl de leverancier 2% kortingcontant biedt, komt overeen met een 'gemiste' kans aan opbrengst van 24% op jaarbasis. Wie langs de leverancierzijds staat, moet opletten dat klanten die kortingcontant niet aftrekken ondanks het feit dat zij toch buiten de kortingsperiode betalen. Wie daarop niet reageert, geeft zijn klanten een wel erg dure financieringsvorm.

■ FIGUUR 2: CASHLEKKEN AAN KOSTENZIJDE



■ FIGUUR 3: EXTRA CASH AAN DE OMZETZIJDE



DEBITEUREN OF 'ACCOUNTS MANAGEMENT'

Bedrijven worden vaak laks in tijden dat krediet vlot beschikbaar is en de economie groeit. Slaat dat om – zoals vandaag gebeurt – dan zijn dat de ondernemingen waar klanten het eerst en het meest die laksheid gebruiken door hun betalingen te laten aanslepen. Dat is erg moeilijk omdat het invoeren van meer debiteurendiscipline net veel discipline en een goede procedure vergt. Wie laks geweest is, zal die leercurve door moeten en dat vraagt tijd.

Maar zelfs al bent u in dat geval, zorg dan toch dat u snel de basistechnieken van het credit management onder controle krijgt. De eerste stap daarin is een juiste levering - zodat fouten geen excuus worden om een factuur niet te betalen – maar vooral accurate en volledige facturatie. Let op twee aspecten:

- optimaliseer het factuurmoment, want als de factuur te veel factuurlijnen telt op verschillende data, dan veroorzaak je zelf een onnodige wachtperiode voor de betaling van de eerst geleverde goederen en diensten,
- wees alert voor inkomstenlekken, zoals de gelijknamige figuur aangeeft liggen die aan de discrepanties tussen orders – leveringen - facturen en de effectief geïnde bedragen.

Zo informeerde de CFO van een productiebedrijf Deloitte over zijn zoektocht naar snel te recupereren cash. Een analyse van de post uitstaande debiteuren met het Cash@Risk tool gaf aan dat 0,95% van de productie orders niet gefactureerd was. 0,25% van de facturen toonde een negatief prijsverschil (onderfacturatie) tegenover de tariefprijzen. Bovendien bleek dat systeemfouten zorgden dat kortingen regelmatig onterecht dubbel toegepast waren. Alles samen kon deze CFO door de analyse snel 0,55% van de totale omzet als cash recupereren.

Het is een 'best practice' om per klant de betalingsperformantie te meten.

Die identificeert bedrijven waar betere betaling direct de cashpositie zou versterken. Die regelmatige meting leidt tot professioneler invorderen en dus optimaal werkkapitaal.

VOORRAAD

De voorraadvorming beïnvloedt het vereiste niveau aan werkkapitaal. Maar voorraad is terzelfdertijd een eikel discussiepunt omdat snel leveren – uit stock – een element van de verkooppolitiek is. Het voorraadniveau optimaliseren betekent dus een evenwichtsoefening tussen commerciële en financiële belangen.

Eerste vaststelling: bedrijven hanteren te vaak één uniforme politiek voor alle voorraaditems. Nochtans is een voorraadsystematiek per productgroep of zelfs per stockitem via automatisering vlot haalbaar en laat het toe om de balans werkkapitaalcommercie te optimaliseren in functie van het producttype.

Tweede vaststelling: het gemiddeld aantal dagen voorraad van Belgische bedrijven is 46,6 dagen. Dat is verassend hoog omdat het grootste deel van de leveranciers kan (bijleveren) op minder dan 20 dagen. Dat geeft aan dat er ruimte is voor een betere fase afstemming door minder voorraad aan te leggen en meer op snelle levering te mikken.

■ FIGUUR 4: WORKING CAPITAL VAN BELGISCHE ONDERNEMINGEN

Item	Waarde	Vaststelling
Uitstaand debiteurenkrediet DSO	54,6	Debiteuren Hoge overschrijding van betalingstermijnen zelfs bij betalingstermijnen van 30 dagen
Uitstaand aankoopkrediet DPO	56,8	Leveranciers • Leverancierskrediet is algemeen verspreid • Leverancierskrediet is duur • Mediaanwaarden voor Belgische bedrijven - betalen op 10 dagen met 2% korting contant - de facto 30 dagen net - komt overeen met ongeveer 45%/jaar
Inventarisrotatie	46,6	Inventaris Hoge voorraden (lage rotatie) zeker in verhouding met het feit dat merendeel van de leveranciers op minder dan 20 dagen kunnen leveren.

Bronnen: Marc Deloof, 2003 & Vlerick Leuven Ghent Management School, 2005

Een hulpmiddel daarbij is de ‘recovery analyse’. Die peilt naar de correctheid en de volledigheid van de voorraad (gamma focus). De optimalisatie analyses rationaliseren het voorraadpeil.

De eerste verbeteringsfase is de controle op en transparantie van het voorraadproces. Bedrijven met ervaring gebruiken daarvoor gericht ontwikkelde dashboards.

Eens de voorraadrapportering correct en onder controle is, kan de optimalisatie beginnen. Het potentieel aan optimalisatie wordt bepaald door:

- het aantal dagen voorraad versus het belang van die voorraaditems voor de omzet/verkoop,
- een afweging tegenover ‘best practices’ en representatieve benchmarks.

Productbewust voorraadbeheer gebeurt op basis van een ABC classificatie. Die deelt de producten in voorraad op in functie van hun contributie tot de verkoops cijfers en zelfs tot de marges. Een typering op basis van de ‘prestatie’ – bijvoorbeeld A – items met topbijdrage en C-Items met lage bijdrage – faciliteert de optimalisatie. Figuur 5 geeft een voorbeeld van zo een ABC classificatie. Merk op dat een (verantwoorde) fijnmaziger opdeling dan deze categorieën de optimalisatie kan verhogen.

Met dit type tabellen bepaalt een onderneming het optimalisatiepotentieel aan werkkapitaal. Afhankelijk van het vraagpatroon en de leverings-termijn blijkt meer dan 13 weken voorraadtijd voor A-items te lang.

Alles daarboven kan dus lager. Op basis van vergelijkbare waarden in de sector, kan dit bedrijf nagaan of de eigen verkooppolitiek en principes buiten het voorraadbeheer, beter kunnen (de gele lijn). Overtollige stockniveaus kunnen in samenspraak met de verkoopafdeling snel afgebouwd worden bijvoorbeeld door tijdelijke aankoop/productiestop en promotie acties. Doorgaans realiseren ondernemingen tijdens de hele periode van analyse besparingen. Eerst ‘quick wins’ zoals de verkoop van de verouderde D-items aan recuperatiebedrijven (tertiaire markten zoals schroothandelaars). De finale optimalisatieslag is de periodieke bijstelling van ideale bestelpunten en –hoeveelheden.

NOOIT ÉÉN ZONDER TWEE: FISCALITEIT

Bij het vinden van een optimaal minimum niveau van uitgaven en maximum kaspositie, kan de tax-specialist actief meewerken, onder andere door:

- bij de goederenstroom rekening te houden met de financiering van invoerrechten,
- boetes te vermijden door geen late, verkeerde of formeel foutieve aangiften en betalingen te doen. Daarbij helpen:
 - juiste procedures en vormtoepassingen, bijvoorbeeld voor BTW recuperatie claims,
 - de gepaste configuratie van het ERP systeem,
 - data Integratie software die consistente en correcte (aangifte-) gegevens waarborgen.
- de BTW teruggave op personeel-

en reiskosten structureel op te zetten en te beheren,

- de BTW berekening voor gemengde belastingsbetalers te optimaliseren,
- de slechte betalers – ‘bad debt’ – goed te documenteren, net zoals de intercompany transacties,
- de BTW teruggave in accounts payable te versnellen,
- maandelijkse BTW aangiften of een BTW groepering te bestuderen,
- de vooruitbetaling van vennootschapsbelasting goed te ‘tunen’.

Het instrumentarium om snel de significante gegevens via rapportage uit toepassingen op te vissen, bepaalt in belangrijke mate of kansen voor cashrecuperatie ontdekt worden. Zo helpen **datamining** tools de taksmanager om duizenden transacties op hun juistheid, tijdigheid en volledigheid te controleren. Dat gebeurt door automatisch geëxporteerde gegevens te analyseren met standaard testen. Het resultaat helpt de taxmanager om structurele verbetering in te voeren.

LEERRIJKE CASES

Een bedrijf actief op wereldschaal met veel intercompany handel dacht dat het door het gebruik van onjuiste classificatiecodes misschien te veel invoerrechten betaalde. Als ‘proef’ bekeek de onderneming de transacties van een landelijke dochter die veel invoerrechten betaalde. Eenvoudig gesteld vergeleek de analyse per gemeenschappelijke productcode de classificatiecode in het ene land met de code in het

■ FIGUUR 5: ABC VOORRAADTABEL

ABC classif.	# items	omzet	inventaris waarde €	# order lijnen
A	3.451	34.241.857	3.458.773	412.621
B	14.892	3.499.620	1.060.491	134.561
C	80.453	1.850.419	1.123.399	47.879
D	32.654	-391.740	375.230	821
TOTAAL	131.450	39.200.156	6.017.893	595.892

Bron Deloitte.

Ongeveer 3% van de items realiseren 85% van de omzet. 6% van de voorraaditems is verouderd (D-items worden niet meer verkocht). De ABC classificatie is de basis om het aantal dagen voorraad per voorraaditem te bepalen.

■ FIGUUR 6: AGING VAN VOORRAADITEMS

ABC classif.	< 5 weken	5 tot 12 weken	13 tot 25 weken	26 tot 51 weken	+ 52 weken	TOTAAL
A	1.383.509	1.141.395	622.579	207.526	103.763	3.458.772
B	106.049	265.123	349.952	233.308	106.049	1.060.491
C	33.702	78.638	168.510	280.850	561.700	1.123.400
D	3.752	7.505	11.257	18.762	333.955	375.231
TOTAAL	1.527.012	1.482.661	1.152.308	740.446	1.105.467	6.017.894

Bron Deloitte.

Dit bedrijf heeft voor € 3.458.773 aan A-items in voorraad. Daarvan liggen items met een tegenwaarde van € 1.383.509 minder dan 5 weken op voorraad.



In tegenstelling tot wat veel CFO's denken, vraagt cash oogsten niet per definitie veel mankracht en tijd. Geautomatiseerde analyses zoals Douane Scan identificeren op basis van grote hoeveelheden data snel welke beperkte acties extra cash opleveren.

andere land. De datamining rapporteerde verschillen voor verder onderzoek. De extrapolatie op basis van drie maanden reële input verbaasde iedereen. Meer consistentie in classificatie bleek € 1.000.000 aan besparing te kunnen opleveren waartegen een potentieel risico van € 500.000 stond. Dat voordeel is echter nog groter omdat de meeste landen een verzoek voor teruggave van teveel betaalde rechten over drie voorbije jaren voorzien.

Tijdens een douanecontrole bij een grootwarenhuisketen bleek dat het bedrijf voor de invoer steeds de volledige factuurwaarde aangaf. Maar de uiteindelijke betaling lag vaak beduidend lager door contractueel vastgelegde kortingen en correcties. Mits enkele voorwaarden kunnen die kortingen en correcties uit de douane aangifte gehaald worden, wat resulteert in lagere invoerrechten.

Door het gebrek aan gemeenschappelijke referenties – geen ‘audit trail’ – kon de groep de uiteindelijke betalingen niet naar de transactionele gegevens van de invoer en dus van de aangiftes terugkoppelen. Dus leek het niet mogelijk om een dossier voor de teruggave op te bouwen. Dankzij de geautomatiseerde analyse van de elektronische gegevens kon een ‘audit trail’ de aangegeven waarde en de effectief betaalde prijs wel reconciliëren. Resultaat: een teruggaafdossier voor € 820.000.

Een retailer stelt bij de overname van een concurrent vast dat de BTW-formaliteiten op verkopen over een periode van 15 maanden niet vervuld waren. Het merendeel van de klanten waren BTW-plichtigen in andere EU-Lidstaten die in principe géén Belgische BTW verschuldigd waren. De problematiek werd bij de Belgische BTW-administratie ter

regularisatie aangekaart. De BTW-administratie aanvaardde dat géén Belgische BTW op de verkopen aan die buitenlandse EU-klanten moest aangerekend worden mits bewijs dat de BTW-nummers van die klanten op het ogenblik van de regularisatie nog geldig zouden zijn. Dat bewijs vereiste de controle op juistheid, geldigheid en in bepaalde gevallen op tijdstip van doorhaling van het BTW-nummer voor 12.000 transacties. De automatische controle met het datamining tool bespaarde de taksmanager een pak manuren en liet hem toe om een correcte regularisatie in te dienen.

Een ander instrument is de Quickscan. Het is een methode om met een minimum aan vragen, snel en veel informatie te vergaren. Het uiteindelijke resultaat geeft dan een zeer realistische inschatting van tax verlagende kansen zonder een grote tijdsbelasting door

interviews en detailanalyses. Deze methode is zeer effectief bij het onderzoek van ERP, BTW, douane en aanverwante processen.

Een groot chemisch concern met verschillende 'Business Groups' wou na heel wat overnames inzicht krijgen in het totale volume aan invoerrechten, om taxreducerende kansen te detecteren en risico's in kaart te brengen. De "Douane Quicksan" gaf aan dat het concern jaarlijks tot € 9 miljoen Euro kan besparen en tot € 7 miljoen Euro aan risico's kan vermijden.

Een multinational spendeerde per land een vijftal mandagen om BTW gegevens en bijhorende aangiften te genereren. Een BTW Quicksan van amper één mandag bracht aan het licht dat dit door een simpele ingreep in het systeem - 2 manuren werk – veel sneller kon. Na de aanpassing vraagt de maandelijkse BTW-rapportering slechts enkele uren. Dit illustreert dat BTW problemen soms simpel en snel kunnen opgelost worden zonder per definitie veel te kosten.

VOORAF SNEL OPBRENGSTEN EN KOSTEN INSCHATTEN

Haalbaarheidsstudies zijn een efficiënt middel om alternatieve processen onderling af te wegen. Zij stellen de taksmanager in staat om op basis van directe en indirecte kosten, terugverdienperiodes en beschikbare middelen, de juiste beslissing te nemen. Feasability- of haalbaarheidsstudies worden vaak uitgevoerd bij het afwegen van manuele processen tegenover automatisering. Het gaat dan om 'due date trackers' die tijdige BTW of taks betalingen moeten garanderen, rapportagetools voor aangiften of zelfs e-invoicing die minder manuele fouten en lagere personeelskosten moet opleveren. Als die analyses een voordeel aangeven, vinden bedrijven meestal oplossingen door te kijken naar een 'peer group' en eventuele benchmarks.

Dat geeft inzicht in werkprocessen en methoden die de onderneming

CHECLIST VOOR DE CFO

Over inventarissen

- Is er een problematiek van stockverschillen?
- Gebeurt het stockbeheer ivf optimale itemniveau's?
- Wordt gebruik gemaakt van goederen in consignatie?
- Evoluieren itemvoorraden conform de evolutie van orderevolumes?
- Hoe evolueert de stockrotatie per productfamilie en per artikelitem?
- Hoe accuraat en onderling consistent zijn order- en voorraadforecasts?
- Heeft voorraadbeheer een stem bij product ontwikkeling (standardisatie)?
- Worden retouren naar aard en volume opgevolgd? Wordt daarop geageerd?
- Worden stockbewegingen snel en correct geregistreerd (geen periodeshifts)?
- Bevraagt procurement bij iedere nieuwe aankoop systematisch voorraadbeheer over het voorraadprofiel van een item?
- Wordt de evolutie van het aantal stockitems systematisch gevolgd? Is de trend omhoog of omlaag?

Bij debiteurenbeheer

- Worden alle leveringen ook effectief gefactureerd?
- Wat is de basis voor en het niveau van de dubieuze debiteuren?
- Is de 'aging' balans beschikbaar? Met relevante subsegmenten?
- Verschillen de debiteurenprocessen tussen vestigingen? Waarom?
- Wat is de tijdsperiode tussen levering en facturatie, en is dat nodig?
- Hanteert u formele regels bij het incassoproces? Blijven die effectief?
- Krijgen facturen met een laag factuurbedrag geen buitensporige aandacht?
- Is het DSO getal per klantensegment bekend en hoe presteert het in de markt?
- Wat is per periode de afwijkingsgraad tussen facturen en effectieve betalingen?

Bij leveranciersbeheer

- Loopt het 'accounts payable' proces vooral manueel? Met 100% sluitende controles?
- Wat zijn de controles naar dubbele of verkeerde betalingen?
- Zijn de afgesproken kortingen op leveranciersfacturen en -betalingen correct beheerd en toegepast?
- Wordt tegen competitieve prijzen aangekocht?
- Zijn er niet te veel leveranciers voor hetzelfde product of dezelfde dienst?
- Gaat er (te) veel verwerkingstijd naar facturen met kleine bedragen?
- Benut het bedrijf partnerships met voorkeurleveranciers?

kan overnemen. Feasibility studies of haalbaarheidsstudies worden ook vaak uitgevoerd in het kader van het opzetten van een Shared Service Center en het optimaal uitbouwen van

de daarbij hordende functies, waar- onder bijvoorbeeld AP en BTW processen. De resultaten van een dergelijke studie helpen een onderneming bij het opstellen van 'best practice'



De landbouw en speciaal serreteelt heeft systemen ontwikkeld die de 'voorraadvorming' - bloemen of groenten - kan helpen te timen in functie van marktprijzen én van de kweekkosten.

processen voor een centraliserende, kosten besparende aanpak zoals in een shared service opzet waarbij procedures de werkings kosten en het werkkapitaal drukken. Dergelijke studies toont ook domeinen waar proces automatisering kan geoptimaliseerd worden, wat ook weer de algemene kosten vermindert. Zo een studie heeft een taksmanager behoeft voor de selectie en invoering van een dure software. Hij koos voor een relatief goedkopere oplossing voor een centrale BTW rapporteringstool binnen de EU.

BESLUIT

Lagere niveaus van werkkapitaal zouden heel wat ondernemingen helpen om intrestkosten te vermijden. Cash die zij zelf door optimalisatie van verschillende processen recupereren, maakt externe financiering immers minder nodig. Alleen, hoe begin je daar als CFO aan. Uit ervaring blijkt dat zowel 'recovery-' of herstelanalyses en optimaliserende analyses op de drijvende domeinen van het werkkapitaal – debiteurenkrediet, leverancierskrediet en voorraden - snel voordeel opleveren.

Dat voordeel is geen zaak van zeer omslachtige ingrepen, maar eerder een combinatie van kleine aparte

acties en slim aanpakken met automatische scantools zoals bijvoorbeeld Deloitte die ontwikkeld heeft. Vele praktijkvoorbeelden bewijzen dat ondernemingen heel wat cash kunnen genereren door beter procesbeheer. De bedragen voor grote ondernemingen spreken tot de verbeelding spreken maar ook kleinere groepen kunnen stevige cashbedragen recupereren. Vooral het feit dat daarvoor zelden dure projectstructuren nodig zijn, maakt deze aanpak aantrekkelijk in tijden van economisch moeilijke markten zoals die zich vandaag aandienen.

CONTACT

Voor verder info:

becfothema@deloitte.com

Redactioneel contact

CFO MAGAZINE:

Luc.roesems@fm.be

(+32 499 57 23 56)

DELOITTE:

tvancauwenberge@deloitte.com

(+ 32 2 800 22 79)

ADVERTENTIE

Over Deloitte CFO Services

Deloitte CFO Services helpt de CFO en de financiële directie hun opdracht optimaal uit te voeren en biedt tevens advies en ondersteuning om de nieuwe uitdagingen waarmee wij worden geconfronteerd efficiënt aan te pakken. En in het huidige onzekere economische klimaat zijn deze groter dan ooit. Met de diepgang van onze kennis en onze jarenlange ervaring kunnen wij hiervoor gerichte oplossingen aanbieden. De reikwijdte van onze kennis en ervaring is uniek in de markt en omvat consulting, taks, risk management services, corporate finance, financial advisory en outsourcing. Onze internationale onderzoekscentra garanderen dat wij steeds op de hoogte zijn van de meest recente evoluties in de diverse financiële vakdomeinen. Wij helpen u bij het definiëren van de functionele strategie voor de financiële directie, het ontwerpen van de aangepaste organisatie en processen, en bij de invoering van de ondersteunende informatiesystemen. Wij begeleiden u bij de transformatie van de financiële functie, en dragen er tegelijkertijd zorg voor dat uw kernactiviteiten op ieder ogenblik efficiënt en betrouwbaar blijven.

Voor meer informatie over Deloitte CFO Services belt u Thierry Van Schoubroek, Deloitte CFO Services Leader op +0476 49 59 08 of stuurt u een e-mail aan tvanschoubroek@deloitte.com

Deloitte.

Audit • Accounting • Tax • Consulting • Corporate Finance •

We don't make the complex simple.

we make it understandable

www.deloitte.be