

**MEER GRIP OP CASH DOOR
SAMENWERKING TUSSEN
FINANCE EN COMMERCIE**

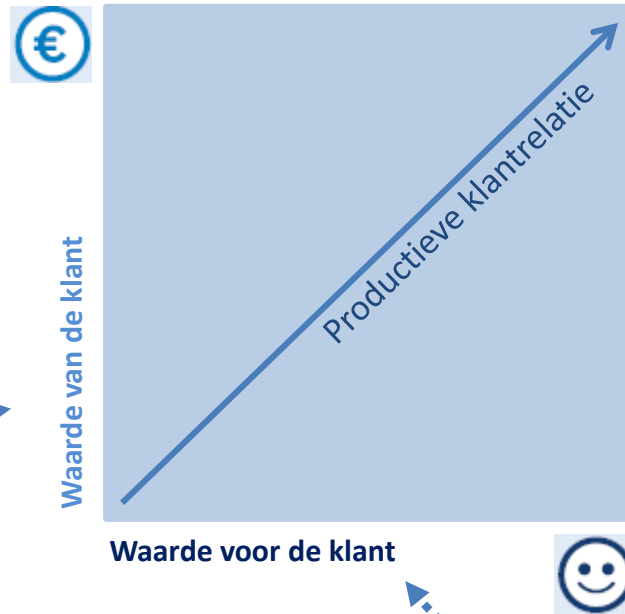
Presentatie: Marcel Wiedenbrugge, WCMConsult

DE COMMERCIELE KANT

Klantwaarde, productiviteit en duurzame klantrelaties

Vanuit het perspectief van de leverancier

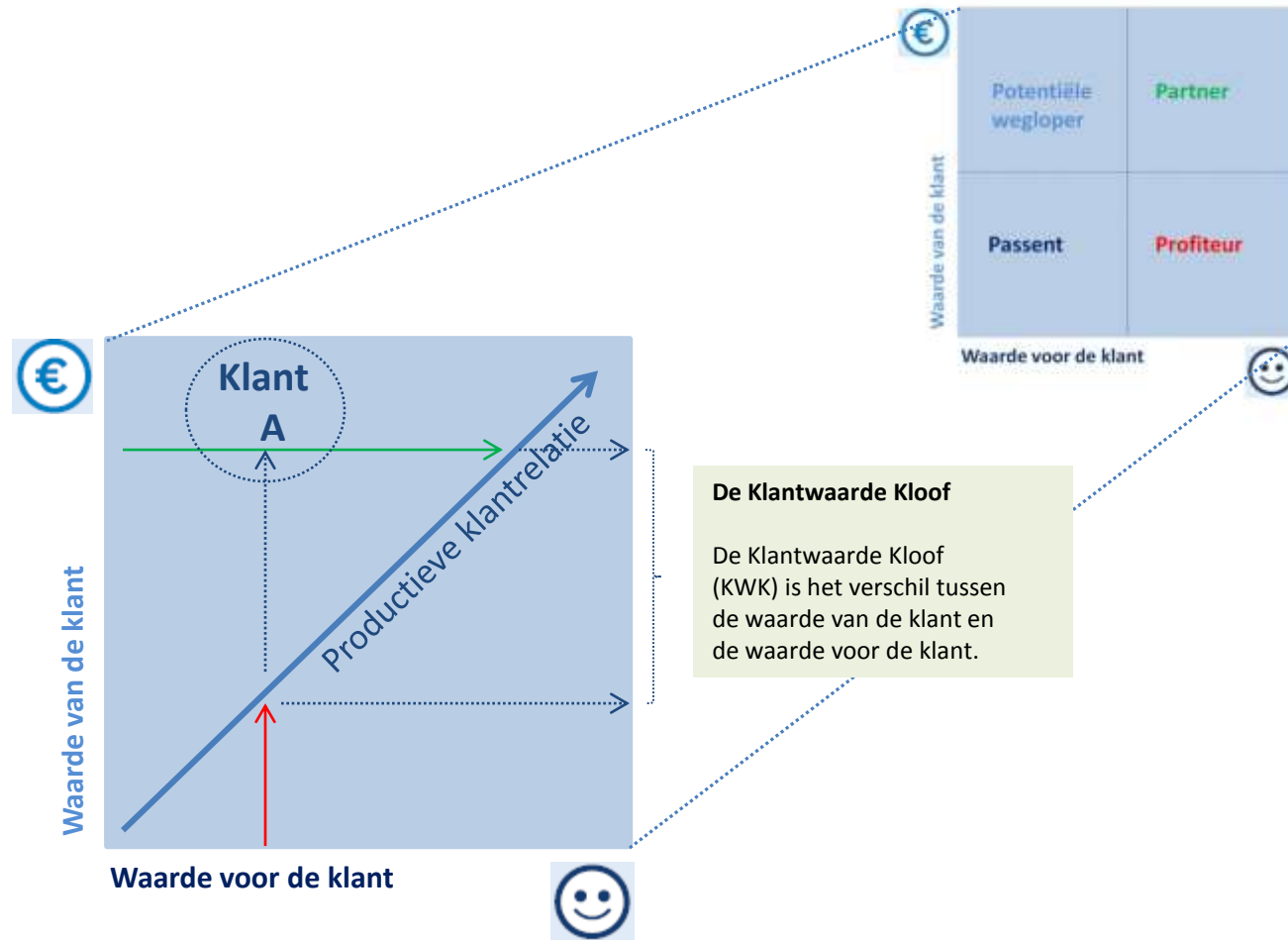
Waarde ontvangen van de klant, zoals verkopen (omzet), tijdige betaling, winstgevendheid, positieve referentie en retentie (herhalingsaankopen)



Vanuit het perspectief van de klant

Waargenomen of ervaren waarde van de leverancier, zoals product, prijs, kwaliteit, merkimago, service.

Klantsegmentatie



KLANTWAARDE BALANS

Klantactiva (Positieve klantwaarde)

Klantpassiva (Negatieve klantwaarde)

Actueel Potentieel

Actueel Toekomst

- Directe (netto-) omzet/verkoppen
- Indirect omzet
- Positieve klantreferentie

€	€
€	€

- Directe klantkosten
- Indirecte klantkosten
- Negatieve klantreferentie
- Financieel risico
- Kredietrisico (kans op wanbetaling)
- (Late)betalingsrisico

€	€
€	€
€	€
€	€

1) Totale opbrengsten (periode X)

€	€
---	---

2) Totale kosten (periode X)

€	€
---	---

3) Klantwinst (verschil tussen 1 en 2): Actueel

€

Toekomstig / potentieel

€

DE FINANCIËLE KANT

B2B het zakelijk proces

Onderneming X
productie en verkoop van plastic grondstoffen (granulaat)

Betaling:
op factuur

Onderneming A
verwerking plastic grondstoffen tot DVD-behuizing

Betaling:
op factuur

Onderneming B
distributie van DVD-films naar verhuurbedrijven

Betaling:
op factuur

Onderneming C
verkoop en verhuur van DVD-films aan consumenten

Betaling:
op factuur

Consument E
(eindgebruiker)
huurt of koopt een film

Betaling: contant
(cash/elektronisch)

Productie
(B2B)

Verwerking /
fabricage (B2B)

Distributie /
groothandel (B2B)

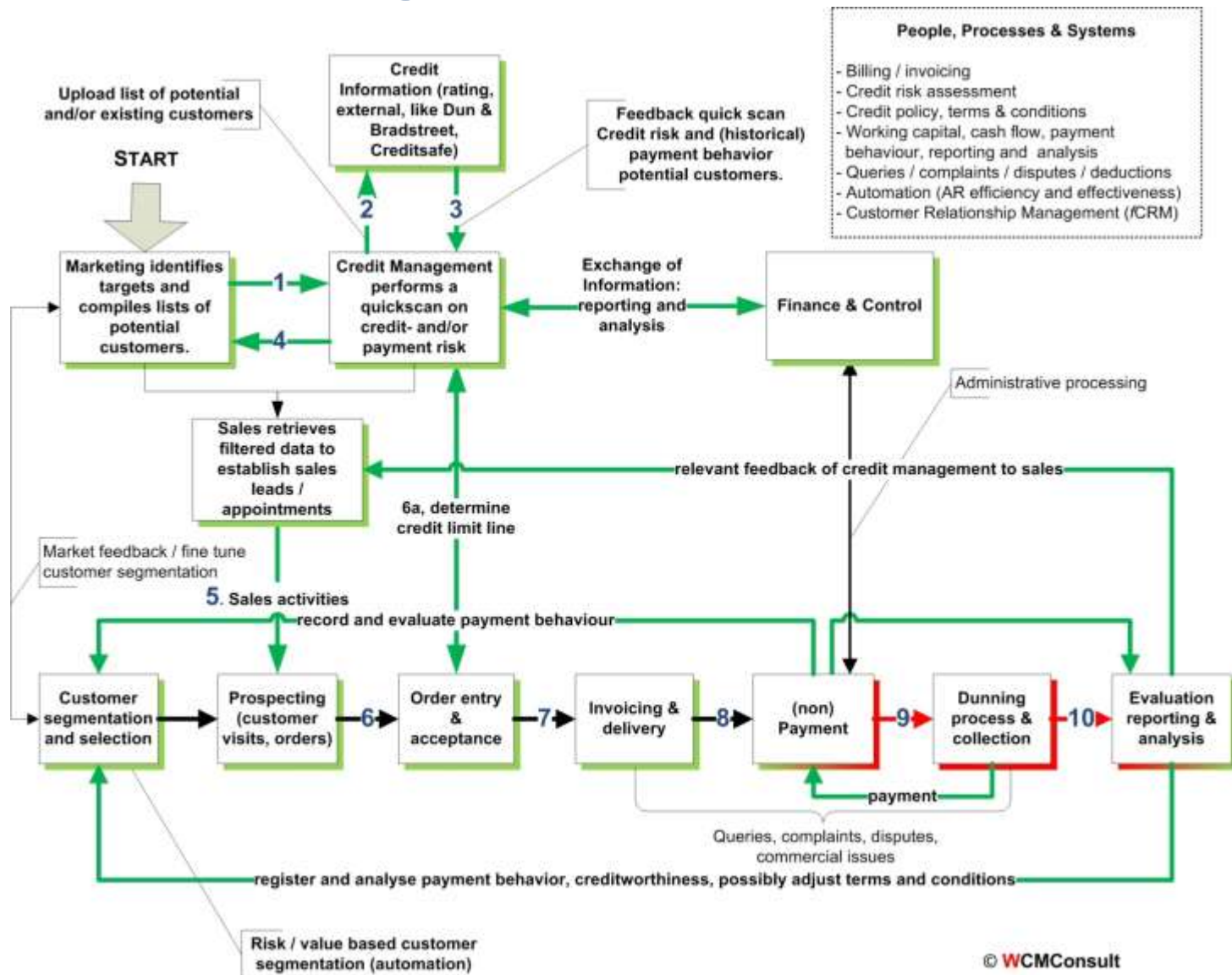
Distributie /
retail (B2C)

Transactie

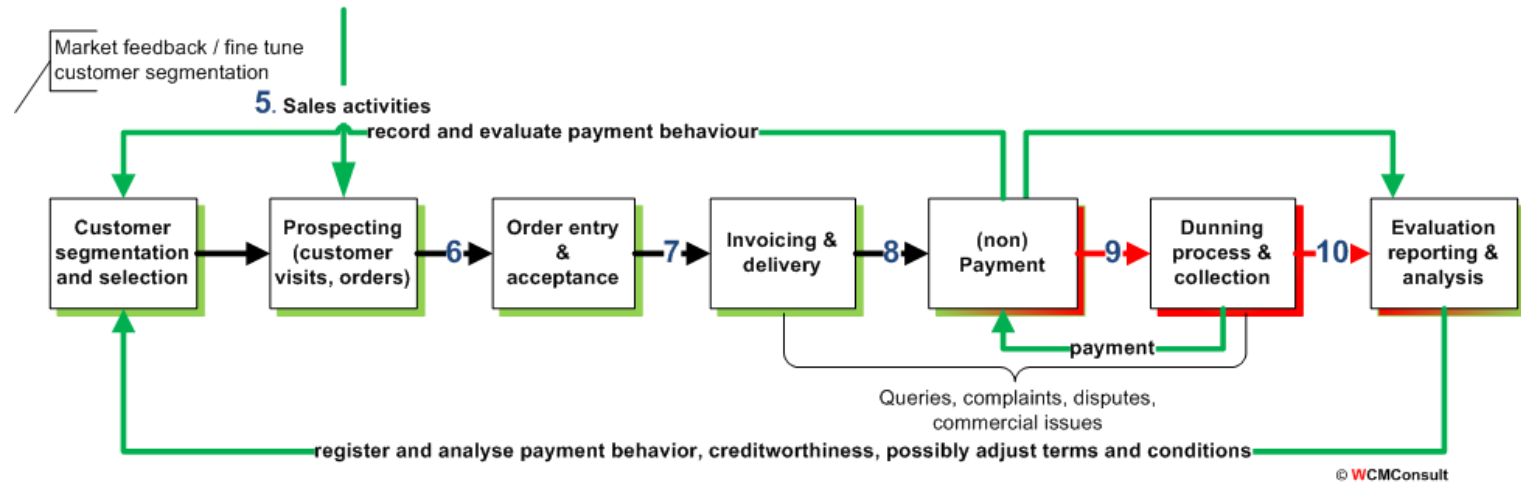




Credit Management: order to cash



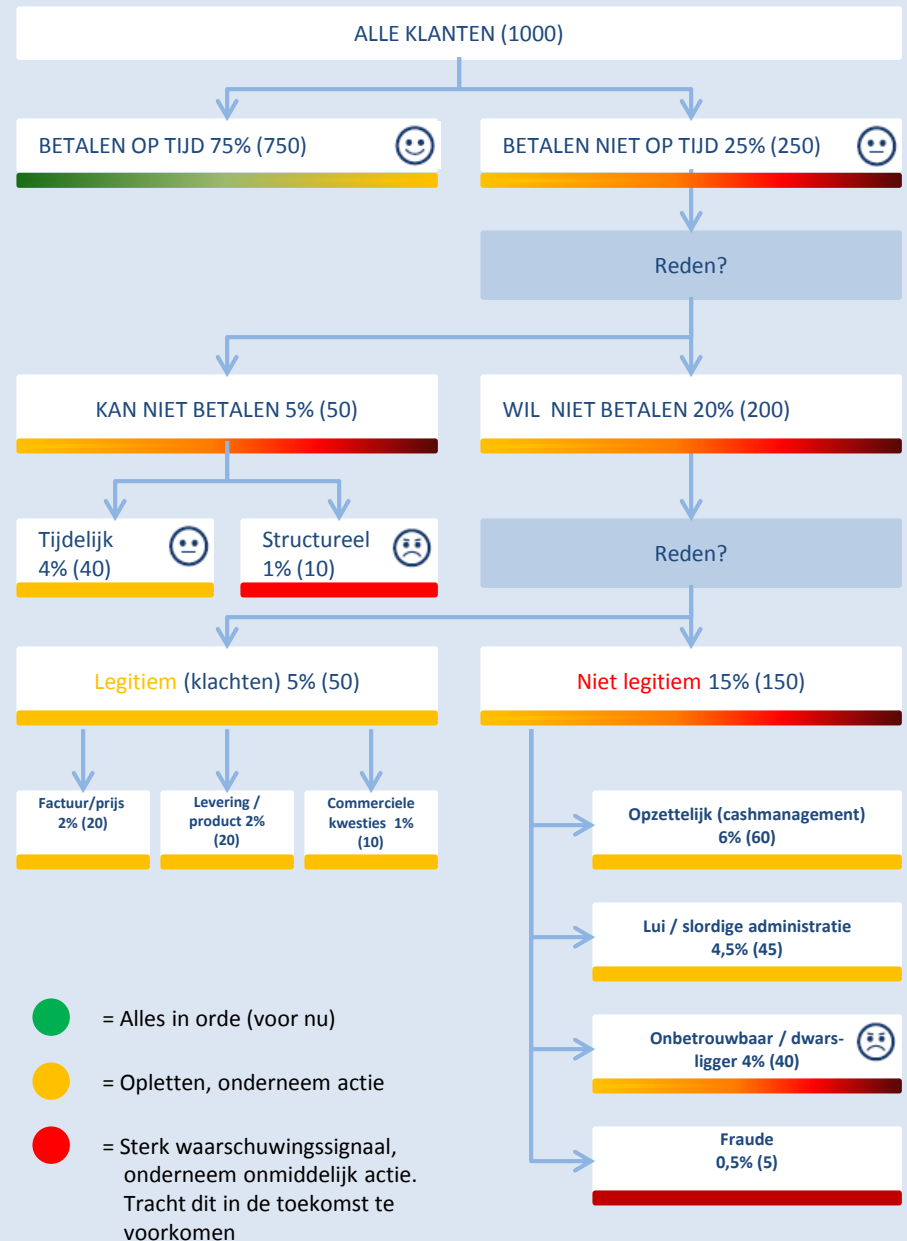
Order to Cash verstoringen



Verstoringen op het OTC proces hebben een negatieve impact op de cashflow

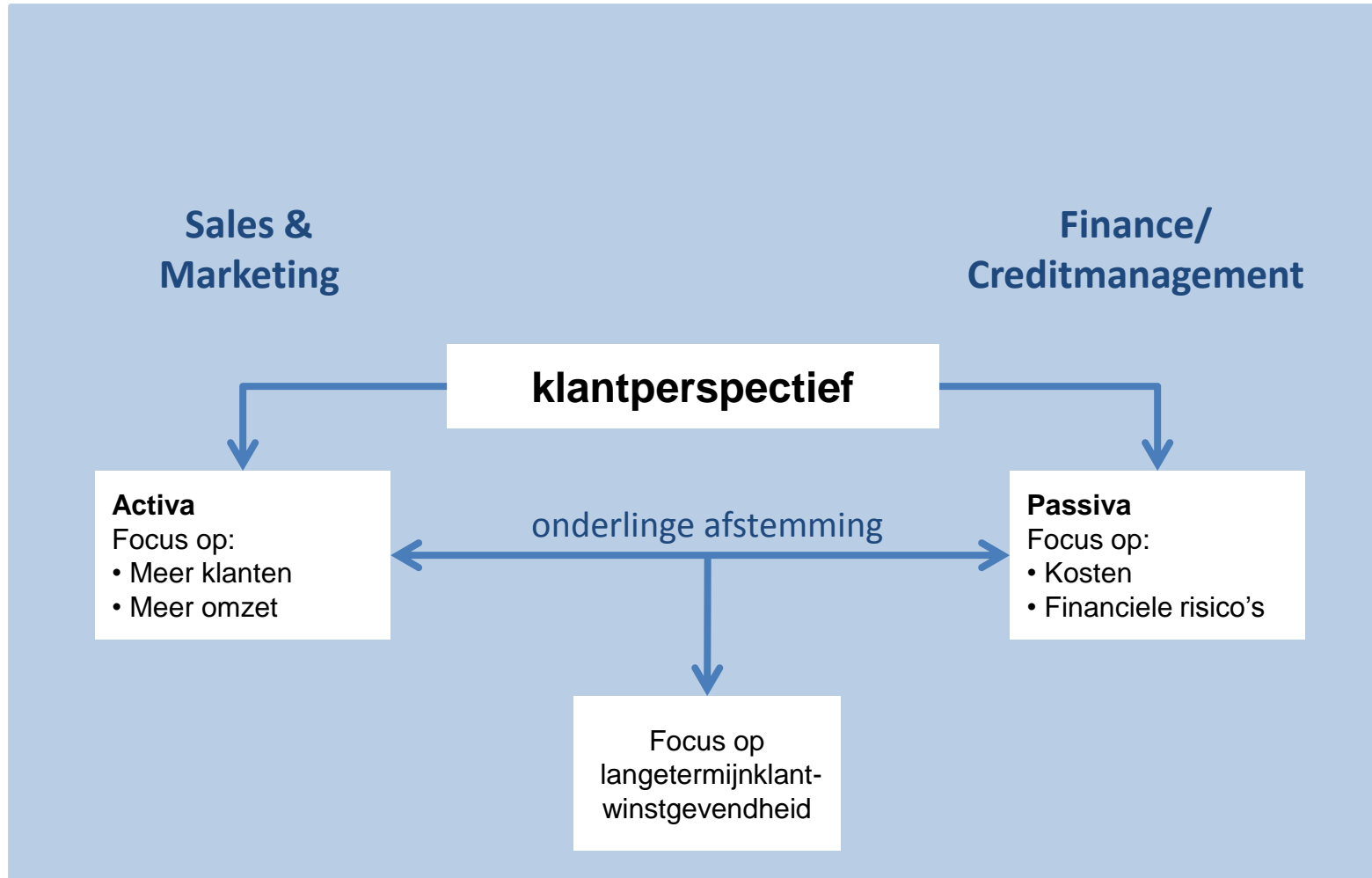
- Slecht bijgewerkte, incorrect of onvolledige klantenadministratie
- Onjuiste en niet tijdige verwerking van ontvangen betalingen
- Willekeurige of trage opvolging vervallen facturen
- Foutieve en/of niet-tijdige facturatie
- Inefficiënte en ongestructureerde klachtafhandeling
- Niet of willekeurig bepalen van kredietwaardigheid

Analyse Van Betalingsgedrag



- = Alles in orde (voor nu)
- = Opletten, onderneem actie
- = Sterk waarschuwingssignaal, onderneem onmiddellijk actie. Tracht dit in de toekomst te voorkomen

Afstemmen finance en commercie



Credit Management Software & Cashflow forecasting

Oplossing	Kenmerken / werking
SAP – Cash Management (powered by HANA) inclusief Integrated Business Planning	<ul style="list-style-type: none">• Het systeem houdt rekening met:<ul style="list-style-type: none">- inkoop en verkoop orders (als bijv. een verkooporder is ingevoerd, kan het systeem uitrekenen wat de verwachte levertijd en facturatie is. Van hieruit wordt gerekend met de betalingsconditie en betaalgedrag.)- facturen- leveringen- betalingscondities- werkelijk betaalgedrag- blokkades en disputes (worden automatisch apart zichtbaar gemaakt)• Standaard forecastperiode is 1 dag tot 6 maanden, voornamelijk gebaseerd op actuele data. Hoge mate van accuratesse.• Voor > 6 maanden maakt Cash Management gebruik van Integrated Business Forecast

Credit Management Software & Cashflow forecasting

Oplossing	Kenmerken / werking
CE-IT	<ul style="list-style-type: none">• Indien er een betalingshistorie is wordt er van analyse-technieken gebruik gemaakt in relatie tot de vervaldatum• Indien er geen betalingshistorie is, dan wordt enkel de vervaldatum als uitgangspunt genomen.• Blokkade van facturen (bijv. vanwege disputen) worden buiten beschouwing gelaten.• Cashflow forecast kan op maat geparametriseerd worden

Credit Management Software & Cashflow forecasting

Oplossing	Kenmerken / werking
Credit Tools	<ul style="list-style-type: none">• Hoge mate van accuratesse (96% tot zes weken)• Mogelijkheid om scenario's aan te geven (bijv. stijging of daling van de omzet met x %) of extra bedragen toegevoegd• Bij forecasting wordt rekening gehouden met de historische gemiddeld genomen betalingstermijn.• Er wordt rekening gehouden met uitzonderingen zoals betalingsregelingen, klachten, blokkades).• Er wordt geen rekening gehouden met betalingskorting

Credit Management Software & Cashflow forecasting

Oplossing	Kenmerken / werking
DiscoverEdge / CashForce	<ul style="list-style-type: none">• Berekent cashflow dynamisch over de laatste 6 maanden (bij tenminste 5 betalingen) en hanteert de gemiddelde betalingstermijn op uitstaande facturen.• Geblokkeerde facturen kun je uitsluiten of als betaald beschouwen op basis van de gemiddelde afhandelings-tijdstippen. <p>* Simulatie is mogelijk (dynamic discounting options).</p>

VRAGEN ?

Marcel Wiedenbrugge

www.wcmconsult.com

marcel.wiedenbrugge@wcmconsult.com

06-4590 2601

BIJLAGE: CASE STUDY 1: CORUS STEEL (TATA)

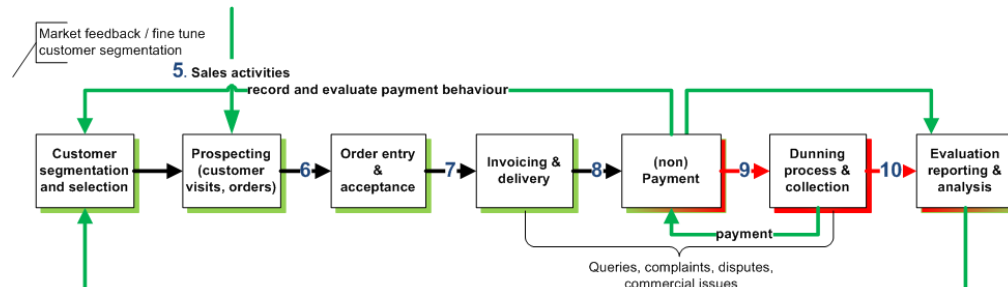
CORUS STAAL B.V. (CORUS is part of TATA STEEL, mainly active in Europe)

Revenues	Nearly 4 billion euro (2009 / 2010)
Sales & Finance / CM	Sales is doing business, where credit management actively supports sales.
Strategy	Provide long term credit as a competitive edge
Internal & external collaboration	Sales, billing and CM have a strong focus on risk and cash. Solutions to improve working capital strongly relate to proactive collaboration with sales. Speaking the same language and shared responsibility. Customer visits together with sales take place occasionally. Strategic portfolio management: cultural fit + co-creation + high margin products
Working method	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Weekly cash flow forecast: together with inventory and accounts payable (determine working capital position). Since 2009 the CF process is fully automated (SAP FSCM). CM components (mix): TTT ➤ Terms: (payment terms per country, sales is responsible – terms are defined by CM), ➤ Timeliness: (timely payment, close collaboration with sales) ➤ Tail: (getting rid of (old) disputes – positive effect on P/L (profit/loss) account)
Results	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Freed up on average 120 million euro in working capital in 6 years (equivalent of a complete steel plant, which does not require loans from the bank). Good 2-way collaboration sales / billing. ➤ Recession proof strategic customer portfolio management based on cultural fit + (future) customer value (= creating loyal + stable + profitable business partners). ➤ Support / appreciation from upper management (essential)

BIJLAGE: CASE STUDY 2: SHELL

	SHELL (Chemicals, global)
Revenues	451 billion US\$ (2013),
Program / goal	Hunt for Cash (25 countries, 450 people in CC, 1+ million customers. Goal: become the most innovative and competitive credit management worldwide.
Leadership style / approach	Professionalism, transparency, authenticity, positive attitude, energetic and passion. Inspire, motivate and give good examples. Start with the structure first, then work on the mindset (focus, enthusiasm). To improve, push yourself continuously out of your comfort zone!
Internal & external collaboration	Proactive collaboration with both sales and service departments.
Success factors	<ul style="list-style-type: none">➤ Positive 'can do' mentality➤ Proactive approach➤ Leading the way by showing good examples (behaviour, attitude / mentality)➤ Take responsibility and manage by means of authentic leadership and behaviour➤ Initiate proposals for improvements and carry them out (and take responsibility)➤ Think global / act and respect local company culture.
Results	Officially not disclosed, but you can find the savings here: http://c.ymcdn.com/sites/www.ictfworld.org/resource/resmgr/2013palmbeachppt/presentation_ictf_florida_co.pdf (year 1: US\$ 100 m / yr 2: US\$ 200 m. / yr 3: US\$ 300 m (third party recovery, internal collection and disputed items)

Order to Cash verstoringen



OORZAAK	(MOGELIJKE) GEVOLG
Slecht bijgewerkte, incorrect of onvolledige klantenadministratie	Verkeerde facturen, klachten, crediteringen, ontevreden klanten, extra (adm.) kosten
Onjuiste en niet tijdige verwerking van ontvangen betalingen	Onterechte aanmaningen, ontevreden klanten
Willekeurige of trage opvolging vervallen facturen	Triggert de bewust (calculerende) late betalers, extra kapitaalkosten
Foutieve en/of niet-tijdige facturatie	Klachten, latere betaling, crediteringen, extra administratieve kosten
Inefficiënte en ongestructureerde klachtafhandeling	Ontevreden klanten, extra operationele kosten,
Niet of willekeurig bepalen van kredietwaardigheid	Zakendoen met de spreekwoordelijke kale kip, verspilling van tijd en middelen