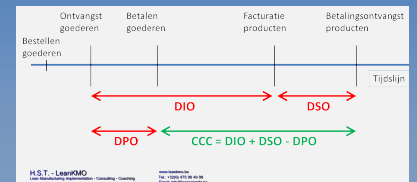


H.S.T. - LeanKMO

Lean Implementation



Cash flow en Lean

www.leankmo.be
Email: info@leanschmitz.be
Tel 016 44 84 64
GSM 0475 964098
BTW BE 0865.205.257

Eric Schmitz

Cash flow wordt vaak vergeleken met het bloed in ons lichaam: onontbeerlijk en drager van alles wat ons in leven houdt.

Cash is machtiger dan winst.

Terwijl winst het theoretische

resultaat is van een reeks berekeningen is een cash een tastbaar iets: datgene wat op de rekening staat!

Cash flow is daarom iets dat door elke leiding als metric moet meegenomen worden in het stuurbord. De meest geschikte metric hiervoor is de Cash Conversion Cycle.

De Cash Conversion Cycle of CCC is **de gemiddelde periode in dagen** die de onderneming nodig heeft **om 1 euro** die ze uitgeeft (cash out) aan grondstoffen, lonen e.a. - **om te zetten in 1 euro inkomsten** (cash in).

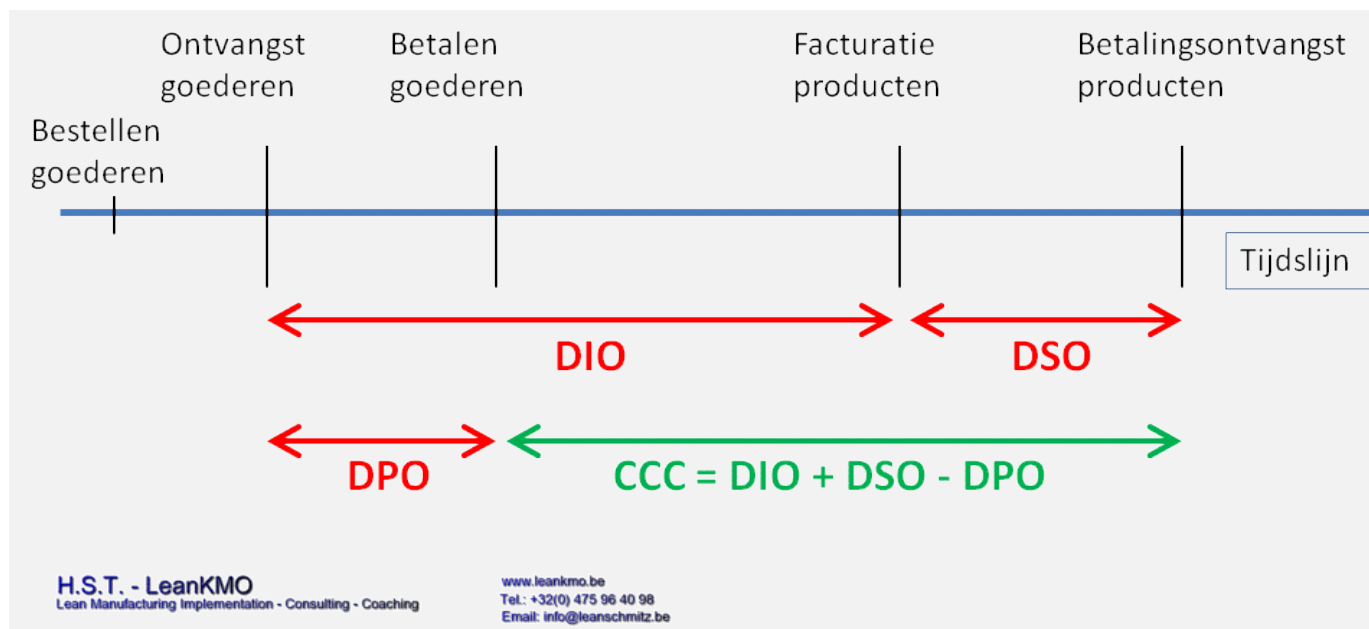
Het is een aanduiding van de tijd dat geld vastligt voor het uitvoeren van de onderneming. Hoe korter de cyclus, hoe meer werkkapitaal er vrij gemaakt wordt voor de onderneming en hoe minder dat er moet geleend worden. De interpretatie is heel duidelijk: de CCC moet zo klein mogelijk zijn.

Berekening

De CCC is de som van:

- dagen uitstaande verkopen ('DSO'),
- inventarisdagen ('DIO'), en
- dagen uitstaand leverancierskrediet ('DPO').

$$CCC = DIO + DSO - DPO$$



Figuur 1 - Cash Conversion Cycle



H.S.T. – LeanKMO

BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

DSO = 365 * gemiddelde klantenvorderingen/jaarlijkse omzet

De DSO (= Days Sales Outstanding of ook Days Receivables) geeft aan hoe de onderneming omspringt met de betalingstermijnen die zij haar klanten toestaat. Hoelang duurt het om de cash te ontvangen voor de geleverde goederen of diensten!

$$\text{DSO} = \frac{\text{Accounts Receivable}}{\text{Total Credit Sales in Accounting period}} \times \text{Days in Accounting period}$$

DIO = 365 * gemiddelde voorraad/kostprijs verkochte goederen

De DIO (= Days Inventory Outstanding) geeft aan hoe efficiënt de voorraadpolitiek van de onderneming is. Hoelang duurt het om voorraad om te zetten in verkoop!

$$\text{DIO} = \frac{\text{Inventories}}{\text{Cost Of Goods Sold(*) in Accounting Period}} \times \text{Days in Accounting period}$$

* COGS= directe materialen en arbeidskosten

DPO = 365 * gemiddelde leveranciers/kostprijs verkochte goederen

De DPO (= Days Payable Outstanding) geeft aan hoe actief – en hoe goed afgestemd op de concurrentiële positionering - de onderneming de betalingsfaciliteiten die haar leveranciers toestaan, gebruikt. Hoe lang doet u erover om uw leveranciers te betalen!

$$\text{DPO} = \frac{\text{Accounts Payable}}{\text{Cost Of Goods Sold(*) in Accounting Period}} \times \text{Days in Accounting period}$$

* COGS= directe materialen en arbeidskosten

De CCC- berekening is eenvoudig en heeft toch weer zijn eigenaardigheden. Bijvoorbeeld over welke periode beschouwt u dit? Traditioneel worden er als benchmark periodes van 12 maanden vergeleken. Natuurlijk is dit omdat men balansen gaat vergelijken jaar op jaar. Indien men de CCC van een sector bekijkt; dan is dit aan de hand van de balansanalyse van de bedrijven in die sector.

Als u deze metric wil gebruiken in uw bedrijf en u berekent die maar eenmaal per jaar, dan zal er niet veel gebeuren. Deze berekening elke maand maken is waarschijnlijk ook vragen voor verwarring. Belangrijk is wel om

- (i) acties te nemen om op langere termijn de CCC te verkleinen



- (ii) trendbewaking in te voeren; dus niet naar het laatste getalletje kijken maar naar de evolutie over de laatste jaren. Deze trend bepaalt hoe goed u hier mee bezig bent.

PM: er wordt getracht om CCC zo klein mogelijk te maken. Hou er rekening mee dat de CCC ook negatief kan worden (bv Amazon heeft traditioneel een CCC van – 30 dagen).

Wat kan u nu doen om CCC te verkleinen?

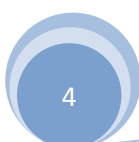
Voor een KMO lijkt soms dat er weinig ruimte is om deze CCC te beheeren. Zowel klanten als leveranciers zijn te groot om iets te aanvaarden buiten hun eigen standaardvoorwaarden. De markt heeft zijn gewoontes waar weinig kan aan veranderen. Wat zin heeft het dan om hiermee bezig te zijn?

Kijk eens naar DSO – de uitstaande klantfacturen:

- hoeveel facturen aan klanten zijn geblokkeerd omwille van klachten en opmerkingen over de producten van de klanten?
 - hoeveel facturen zijn laattijdig opgemaakt?
 - hoeveel facturen zijn laattijdig betaald omwille van vragen en opmerkingen rond papierwerk?
 - Hoe frequent schrijft u facturen uit?
-
- ✓ Het streven naar de **perfecte order** met in acht neming van alle aspecten van een order (dus ook transport, facturatie, verpakking, alle diensten die een klant verwacht ...) zullen de betaling van uitstaande facturen verbeteren. Een klant die een perfect order aangeleverd krijgt: dat merkt u aan de betaling!
 - ✓ Een **analyse van betalingstermijnen en betalingsoverschrijdingen** kan u heel wat leren: ofwel over uw eigen performance (en is het perfecte order toch niet uitgeleverd) ofwel iets over uw klanten. Want eerst moeten we naar de eigen verbeterpunten kijken. Maar dat betekent niet dat u dom moet zijn: soms kunnen ook klanten het verkeerde doen. Als klanten (en dit is echt individueel bedoelt) een onevenredig deel van uw werkkapitaal opsloppen, dan moet u er zorgvuldig hierop reageren.

Kijk eens naar DSO – de uitstaande leveranciersfacturen en lonen:

- Hoe bepalen we onze keuze tussen kortingen voor onmiddellijke betaling en langere betalingstermijnen?
 - Hoe maken we onderscheid in betalingstermijn voor perfecte leveranciers en anderen? Wat is hier onze inkooppolitiek?
 - Betaalt u uw medewerkers altijd tijdig?
-
- ✓ De betrouwbaarheid van de leverancier zowel op levertijd als op kwaliteit bepaalt mee hoe veel voorraad u zelf zal opbouwen. Besteed hier bij de aankoopbeslissing voldoende tijd aan: het goedkoopste product met slechte levertijden en uitval kost u snel meer in verborgen kosten. Volg uw leveranciers op in hun **leverbetrouwbaarheid en kwaliteit**. Het bespaart u verrassingen.
 - ✓ Maak onderscheid tussen leveranciers die algemene verbruiksartikels leveren en die leveranciers die voor het eindproduct meebepalend zijn. Zorg dat u die leveranciers kent; zorg dat hun producten kent; zorg dat u hun logistiek kent. Zorg dat hier een actief leveranciersnetwerk is met uw engineering, kwaliteit en logistiek even sterk betrokken als inkoop.
 - ✓ Niets is zo funest als laattijdig lonen uitbetalen. De twijfel en demotivatie die hierdoor wordt op gang gebracht, is soms sterker dan een tsunami. Zorg dat uw cashflow-beheer hier sterk in is.



Kijk eens naar DIO – de voorraden in huis

Dit is natuurlijk zonder meer het terrein van Lean. Alles wat Lean beoogt zal leiden tot voorraadverlaging en dus tot verlaging van CCC. Belangrijk hier is zeker om de volledige supply chain – zowel naar leverancierszijde als naar klantzijde – mee te nemen. Door over de grenzen te kijken zullen ook sneller mogelijkheden gevonden worden om beter en sneller te beleveren. Met als gevolg voor iedereen een verbeterde cash flow.

Zorg ook dat u hier de ‘papierenen wereld’ achter u laat. Hoeveel geld ligt er niet vast in voorraden die ettelijke weken en maanden niet bewogen hebben? Hoeveel voorraden zijn slecht gewaardeerd en daardoor onverkoopbaar? Bedenk elke weer: cash is echt; winst is een berekening.

Klantenvraag

Een element in de CCC, dat vaak verwaarloosd wordt is de inschatting van de klantenvraag. Heel veel variatie en schommelingen in de inspanningen en voorraden van een bedrijf worden veroorzaakt door schijnbare schommelingen in de klantenvraag?

Hier wordt “schijnbare schommelingen” gebruikt omdat soms de systemen zelf schommelingen veroorzaken maar ook omdat soms de schommelingen voorspelbaar zijn en dus geen reden om te verrassen.

- Dat een ijsjesverkoper meer ijsjes verkoopt in het park als het mooi weer is en vakantie dan in wintertijd na 5uur in het donker, is vanzelfsprekend. Dit zijn geen schommelingen.
- Dat er op het eind van de maand en het begin van de maand een groot verschil in vraag is, kan zijn omdat de eindklant inderdaad anders aankoopt op het einde van de maand. Maar het kan ook zijn dat uzelf deze schommeling opgang brengt omdat u plots realiseert dat er op het einde van de maand nog van alles moet doorgedruwd worden. Als dat zo is dan veroorzaakt uzelf heel wat schommeling die beter vakkundig kan gespreid worden over al de dagen van de maand.

Vergeet niet: een voorraad heeft de neiging zich in te stellen op het hoogste niveau als u er zelf niets aan doet.

De ‘CCC’ en dienstenverstrekkers

Is voor pure dienstenverstrekkers de CCC niet gelijk aan het verschil tussen de DSO en de DPO? Zij houden immers amper of geen voorraad aan waaruit zij leveren? Dat kan, maar geavanceerde dienstverleners ontwikkelen technieken om het projectwerk (de ‘pipeline’) ook als een voorraad te bekijken. Vergeet niet dat bij projectopdracht en mijlpalen spelen. In feite zijn de al geleverde prestaties tussen twee mijlpalen – de eerste gefactureerd, de andere nog te factureren – een vorm van ‘voorraad’ (al).

De hiervoor gedefinieerde noties inzake DIO en de optimaliserende functie binnen de CCC, komt in die context ook voor hen van pas.

Conclusie

Praktisch zal elk bedrijf een evenwicht moeten vinden klanten, leveranciers en eigen gezondheid. Niet het cijfer op zich maar de evolutie en trend is belangrijk. Laat u niet vangen aan cijfernormen zonder duiding!

Maar ga er wel vanuit dat een verbetering in uw bedrijf ook een verbeterde CCC moet opleveren.



H.S.T. – LeanKMO

BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098