

## Bottom-up cashmanagement bij Hoya

# KENNIS LOKALE MEDEWERKERS BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOR

*Het in Nederland gevestigde Europese financiële hoofdkantoor van Hoya Corporation was enkele jaren geleden op zoek naar een systeem om de liquiditeit te plannen. Hoya was al zeer actief op het terrein van cash pooling en cashmanagement, maar wilde graag ook meer inzicht in de geldstromen: 'Waar in onze organisatie komen we tekort en waar houden we over? In Japanse yen, US dollar of euro en elke andere Europese valuta.' De auteurs leggen uit dat een bottom-upbenadering zorgt voor de meest nauwkeurige liquiditeitsprognoses en professioneel cashmanagement.*

DOOR MICHIËL COPIER EN IRMA LANGERAERT

**H**oya is wereldwijd een van de belangrijkste fabrikanten van optische producten. Denk hierbij aan brillenglazen en optische lenzen, maar ook aan medische instrumenten, matrijzen voor flatscreens, harde schijven en halfgeleiders voor de computerindustrie behoren tot het productportfolio van Hoya. Het gaat goed met het bedrijf, dat slim inspeelt op de verschuivingen in de markt.

Hoya heeft al jaren de ambitie om ook qua treasury voorop te lopen en heeft duidelijk ingezet op nauwkeurige liquiditeitsprognoses. Door overtollige middelen weer slim in te zetten of te beleggen is er veel geld te verdienen. De liquiditeit is ab-

soluut niet te plannen wanneer je het werkkapitaal (voorraden en debiteuren minus crediteuren) en de ontwikkelingen daarin, niet duidelijk in kaart hebt gebracht. Kasgeld en liqui-

*Bij cashmanagement gaat het erom dat je een goede forecast kunt maken*

deiteit vormen beslist niet 'slechts' het sluitstuk, maar zijn belangrijke aspecten binnen de financiële afdeling van een organisatie, zeker in de huidige tijd. Zij bepalen in belangrijke mate of de organisatie 'in control' is of niet.

### Krachtige early-warningfunctie

Het cashmanagement van een organisatie is het meest operationele deel van de treasury, dat bij een juiste werking de effectiviteit van alle (treasury)beslissingen versterkt en een zeer krachtige early-warningfunctie heeft. Bij treasury gaat het er niet om de markt in kaart te brengen, maar om te handelen op basis van de laatste inzichten. Sommige zaken zijn een *fact of life*, maar als je tijdig weet dat iets anders loopt dan gepland, dan kun je je strategie aanpassen en nieuwe beslissingen nemen. Dat is een stuk eenvoudiger wanneer je daar ruim de tijd voor hebt. Som-

#### Over Hoya

Hoya Corporation is een in Tokyo, Japan, gevestigde multinationale onderneming. Hoya is een toonaangevende producent en leverancier van high-techproducten die alle zijn ontstaan vanuit geavanceerde optische technologieën. Hoya is actief op het gebied van gezondheidszorg en informatietechnologie en levert onder meer brillenglazen, medische endoscopen, intraoculaire lenzen en belangrijke onderdelen voor de productie van halfgeleiders, LCD-schermen en HDD's. Hoya zet wereldwijd ruim 4 miljard euro om; in Europa is de omzet 750 miljoen euro op jaarbasis. Wereldwijd telt het personeelsbestand ruim 32.000 medewerkers. In Uithoorn is het financiële hoofdkantoor van Hoya Corporation gevestigd.

mige bedrijven geven het bewust op om accurate liquiditeitsprognoses te maken, onder meer vanwege de taaiheid en complexiteit van het proces. Maar dat is een kostbare beslissing: een niet of niet-adequaate opererende cashmanagementfunctie levert een organisatie direct minder rentebaten of hogere rentelasten op, een mismatch in valuering en hogere bankkosten. Indirect gaat het ook om andere schade. Denk hier aan een hoger kapitaalbeslag en hogere afschrijvingen op de debiteuren-

## *Kasgeld en liquiditeit bepalen in belangrijke mate of de organisatie 'in control' is of niet*

portefeuille. Bovendien profiteert de organisatie waarschijnlijk niet optimaal van betalingskortingen en werkt zij met financiële producten die eigenlijk niet passen. Vooral de laatste categorie schadegevallen kan een enorme impact hebben, zonder dat de kosten direct zichtbaar zijn. Het is dus bijzonder belangrijk om de inkomsten en uitgaven doorlopend zo nauwkeurig mogelijk te plannen.

Door middel van de cashmanagementfunctie tracht een organisatie alle gegevens die relevant zijn op het gebied van cashflow te ontsluiten en te vertalen naar de toekomst. Daardoor ontstaat er een beeld van de geldstromen die door de organisatie lopen en wordt de impact van deze geldstromen op de liquiditeit duidelijk. Om dit beeld waardevol te laten zijn en blijven dient men het frequent te onderhouden.

Een veelvoorkomende valkuil bij het inrichten van de cashmanagementfunctie is dat organisaties te veel vanuit een administratief perspectief opereren. Een boekhouding moet absoluut kloppen. Tot op de cent. Maar bij cashmanagement gaat het erom dat u een goede forecast kunt maken: een projectie van de toekomstige geldstromen die zich moet richten op die elementen die voor de betreffende organisatie ongewenste situaties kunnen opleveren. Daarom moet de inrichting van de processen binnen de cashmanagementfunctie dus gericht zijn op het in beeld krijgen en het in beeld houden van die omstandigheden die voor een organisatie tot een serieus risico en dito kostenpost leiden. Alleen dan is de (financiële) inspanning immers te rechtvaardigen.

### **Complex proces**

De financiële afdeling van Hoya heeft samen met Ilfa Treasury Support in november een concreet plan opgesteld dat letterlijk een stempel van de raad van bestuur heeft opgeleverd. Sindsdien zijn de eerste stappen richting de verdere professionalisering van het cashmanagement en de liquiditeitsprognoses

gezet. Om cashmanagement goed in te richten, moet je heel goed weten wat de specifieke aspecten van het bedrijf zijn. Wat is binnen een organisatie cruciaal voor het verloop van de liquiditeit? Organisaties hebben bijvoorbeeld te maken met debiteuren die in het huidige economische tij later betalen.

Een aspect waarmee Hoya te maken heeft is dat de centrale treasuryfunctie in Uithoorn is gevestigd. Vanwege de internationale structuur heeft men in Uithoorn logischerwijs met allerlei culturen, verschillende betaaltermijnen en soms afwijkende manieren van werken van doen. Dat maakt het verloop van de verschillende geldstromen divers. We willen niettemin voldoende inzicht hebben en houden in welke bedragen er bijvoorbeeld aan vreemde valuta nodig zijn. Houd je dat te ruim of te krap aan, dan kost dat de organisatie veel geld.

### **Informele informatie**

De wens van Hoya om zaken nog beter te organiseren komt onder meer voort uit enkele wetmatigheden van cashmanagement. Iedereen binnen een organisatie heeft een bepaald belang en zal vanuit dat belang zaken eerder of later willen rapporteren en vaak in een format dat niet direct geschikt is voor treasury. Als verantwoordelijke voor cashmanagement wil je echter tijdig weten wat er speelt. Je wilt geïnformeerd worden door mensen die dicht bij de business zitten en die weten dat cashplanning cruciaal is. Door deze zogenoemde informele informatie (informatie die niet tijdig of niet rechtstreeks aan de administratie kan worden onttrokken) systematisch te laten toevoegen, weet je wat er op korte termijn qua geldstromen gaat spelen. Op deze manier benader je cashmanage-

## *Laat medewerkers binnen de organisatie met elkaar praten over de wijze waarop het cashmanagement is georganiseerd*

ment dus bottom-up, terwijl dit normaal gesproken top-down gebeurt. Het grote nadeel van de top-downbenadering is dat liquiditeitsprognose vaak een soort wishful thinking van het hoofdkantoor is. Als de organisatie beslissingen neemt op basis van dit scenario, zit het per definitie eigenlijk al fout. Anders is de door Hoya gewenste aanpak: deze vraagt om een systeem dat het bottom-up proces ondersteunt. Er is een platform nodig dat tientallen bedrijven laat samenwerken in verschillende tijdszones, waarin meerdere bankrekeningen rapporteren in op dit moment zestien verschillende valuta en dat

ook nog vriendelijk moet zijn voor alle gebruikers.

### **Onderscheid in kasstromen**

Bij de inrichting van de cashmanagementfunctie wordt qua geldstromen vaak onderscheid gemaakt tussen operationele en financiële kasstromen. Dit onderscheid wordt gemaakt omdat het karakter van de voor de beide stromen benodigde informatie in hoge mate verschillend is, waardoor ze een andere behandeling vragen.

## *Het grote nadeel van de top-downbenadering is dat liquiditeitsprognose vaak een soort wishful thinking van het hoofdkantoor is*

De financiële kasstromen spelen zich voornamelijk op hoofdkantoorniveau af. Wat te doen met de liquiditeitsoverschotten? Hoe beleggen we deze? Financiële kasstromen ontstaan grotendeels door acties die vanuit treasury worden geïnitieerd. Ingrijpen in bestaande transacties gaat altijd gepaard met hoge kosten.

De operationele kasstromen bestaan uit alle geldstromen die hun oorsprong vinden in de reguliere bedrijfsvoering. We onderscheiden binnen deze *flows* twee types. Ten eerste zijn dat de grote volumes van kleinere bedragen waarvan de feitelijke omvang en de timing van de stroom individueel minder goed voorspelbaar is. Deze uitgaande betaalstroom biedt echter wel mogelijkheden om bij te sturen. Ten tweede betreft het de uitgaande geldstromen die qua omvang en tijdstip goed voorspelbaar zijn, maar geen ruimte bieden om bij te sturen.

Veel informatie over de operationele kasstromen komt bij Hoya uit SAP, het ERP-systeem. Deze informatie wordt dagelijks automatisch geladen in de werkomgeving van de centrale cashmanager. Andere zaken moet je toevoegen. Denk aan salarisbetalingen die je niet vanuit een ERP-systeem kunt plannen, maar eigenlijk pas boekt als er daadwerkelijk betaald gaat worden. Ook is het belangrijk een mogelijkheid te hebben om de planning van geldstromen iets te wijzigen wanneer de verwachtingen veranderen. Op hoofdkantoorniveau wordt dit vervolgens geconsolideerd. In Tools4Treasury gaat dat geheel automatisch. Daarna is duidelijk hoeveel je waar overhoudt of tekort komt. Bovendien kun je analyseren wat er mis is gegaan als de werkelijkheid niet overeenkomt met de prognose. De diepere gedachte achter dit hele proces is dat een kwaliteitsslag gemaakt wordt die alle betrokkenen en de organisatie nog beter maken. De organisatie profiteert vooral

doordat de medewerkers nog beter op de winkel passen en doordat zij geld effectiever kan inzetten. Het rendement wordt geoptimaliseerd zodra informele informatie op een eenduidige, laagdrempelige wijze kan worden toegevoegd.

### **Inrichting cashmanagementfunctie**

Het systeem (Tools4Treasury) dat Hoya gebruikt, voorziet volledig in deze aanpak: bottom-up prognosticeren is de standaardwerkwijze. Het liquiditeitsprognoseproduct is voor Hoya op maat gemaakt, werkt vrij eenvoudig en is flexibel. De budgetten van de organisatie worden vertaald naar kasstromen en als prognose in T4T ingevoerd. Deze prognoses worden vervolgens gekoppeld aan de actuele situatie. Wanneer verkoopfacturen incidenteel niet binnen de gestelde termijn worden betaald, kan men handmatig modificaties aanbrennen, waardoor de planning nog beter wordt. Op een overzicht op A4-formaat zien het management en de treasurer alles wat ze willen zien.

De verantwoordelijkheid voor het beheer van de kasstromen moet bij voorkeur zo dicht mogelijk bij de bron worden gelegd. De directe betrokkenheid van die onderdelen van de organisatie die de informatie verstrekken komt de kwaliteit van de informatie absoluut ten goede. Bovendien is de informele informatie veelal alleen beschikbaar dicht bij de bron. Wil een organisatie in een internationale omgeving de (informele) informatie optimaal kunnen verwerken en rapporteren, dan

## *Bottom-up prognosticeren is de standaardwerkwijze*

kiest ze bij de inrichting van het cashmanagement bij voorkeur voor een driedelige opzet, namelijk: tijd, valuta en company.

De horizon van de prognoses kan variëren. Bij het definiëren van die horizon dient men rekening te houden met de *cash conversion cycle* (de waardecreatiekringloop), de termijnen die gehanteerd worden bij de reguliere planning & control én de noodzaak om meerjarig ontwikkelingen te monitoren. Een veelgehanteerde opzet voor de (voortschrijdende) horizon van de prognose is:

- ~ op dagbasis, 45 tot 60 dagen vanaf heden vooruitplannen;
- ~ op weekbasis, 13 weken vanaf heden;
- ~ op maandbasis, 12 maanden vooruitplannen vanaf heden en vanaf de start van het boekjaar;
- ~ op jaarbasis, vanaf de start van het boekjaar, waarbij het aantal jaren sterk afhankelijk is van de sector waarbinnen de organisatie actief is en de looptijd van de onderliggende treasuryportefeuille.

**Hoe ontsluit je informele data?**

Ten einde de organisatie maximaal te betrekken bij het opstellen en onderhouden van de planning dient de beheerlast voor het onderhouden van de operationele kasstromen voor de diverse gebruikers te worden beperkt. Ons inziens kunnen de invoer en het onderhoud van prospectieve data buiten de horizon van de *cash conversion cycle* worden beperkt tot vier momenten in de loop van een boekjaar. Het bijwerken van de prognoses op basis van gerealiseerde kasstromen en/of nieuwe beschikbare facturen kan in veel systemen worden geautomatiseerd.

Vervolgens is het zaak deze planning te verrijken met informele data. Dit is niet verplicht, maar heeft een grote toegevoegde waarde voor een treasury, zeker als dit organisatiebreed in een vast schema kan worden gegoten.

Bronnen voor het plannen/onderhouden van operationele kasstromen zijn:

	Categorieën	Frequentie	Aanlevering
<b>Jaarbudget</b> (prognose 12 maanden)	Alle categorieën 1 bedrag per maand	1 x per jaar	Handmatig of vanuit budgettool
<b>Kwartaalbudget</b> (prognose 3 maanden)	Idem	3 x per jaar	Handmatig of vanuit budgettool
<b>Facturen</b> (prognose tot max. 45-60 dagen)	Customers en vendors inclusief IHB	Werkdag	Bij voorkeur volautomatisch vanuit boekhoudsysteem
<b>Dagafschriften</b> (gerealiseerde kasstromen)	Alle categorieën	Werkdag	Bij voorkeur volautomatisch vanuit electronic banking systeem
<b>Informele data</b> (prognose tot maximaal 12 maanden)	Customers en vendors overdue, taxes en salaries	Naar behoefte	Handmatig

**Lokale verantwoordelijkheid**

De lokale administratieve afdelingen krijgen toegang tot hun eigen T4T-omgeving en de bevoegdheid om in het systeem te muteren, zodat de gegevens altijd up-to-date kunnen zijn. Op deze manier verwerken we alle aangeleverde informele informatie in het systeem en is deze altijd beschikbaar voor het management. De treasurer heeft bovendien zicht op de mutaties en kan daarop sturen.

Op dit moment wordt er geschreven aan de handleiding voor de verdere uitrol. Na de jaarafsluiting (begin april) start een pilot met drie vestigingen. Zeventien Europese kantoren van Hoya gaan vervolgens op korte termijn over op het systeem en naar alle waarschijnlijkheid komen daar later nog acht kantoren, waaronder die in Afrika en Zuid-Amerika, bij. De Japanse collega's kijken nauwgezet mee en als het resultaat overeenkomstig de verwachting is, gaan we Tools4Treasury wereldwijd gebruiken, wat wil zeggen: ook in de vestigingen in Azië en Amerika.

Het is belangrijk dat je het resultaat van elke implementatie meet. De financiële voordelen die het systeem oplevert zijn straks duidelijk zichtbaar in de financiële administratie en rapportages. Daarnaast kijken we of mensen het leuk vinden om met het systeem te werken. Dat meten we traditioneel af aan de 'smile'. Wanneer mensen er plezier in hebben en glimlachen, dán zijn we op de goede weg. Het dagelijkse werk zal in ieder geval nog interessanter worden door wat we nu inrichten. Een tip die we andere organisaties mee willen geven: vraag niet als manager wat de medewerkers ervan vinden, maar laat ze binnen de organisatie met elkaar praten over de

wijze waarop het cashmanagement is georganiseerd. Dán komt er een eerlijk verhaal, waarop verder gebouwd kan worden. Zorg er ook voor dat de medewerkers op de werkvloer vanaf het begin bij het project worden betrokken. Creëer op deze manier expertgroepen. Dat werkt heel inspirerend en motiverend voor de deelnemers. Het geeft vertrouwen en mensen krijgen de kans zich te ontwikkelen. Uiteindelijk helpt dat de organisatie vooruit.

*Michiel Copier is General Manager Hoya European Financial Headquarters.*

*Irma Langeroot is Directeur Ilfa Treasury Support, dat bedrijven helpt bij het efficiënt beheren van geldmiddelen en financiële organisatievraagstukken. Ilfa heeft het systeem Tools4Treasury ontwikkeld, een TMS voor continue grip op geldstromen en transparante in- en externe rapportages. [www.tools4treasury.com/www.ilfa.nl](http://www.tools4treasury.com/www.ilfa.nl).*