

Het belang van cashmanagement



Elke financial heeft baat bij goed cashmanagement. Onder cashmanagement wordt verstaan: alle activiteiten die verband houden met het optimaliseren van financiële stromen.

Dit geldt voor de stromen tussen de onderneming, de bank en derden, en die tussen de zelfstandige onderdelen van de onderneming. Een goede cashmanager zal te allen tijde proberen de geldvoorraad van de onderneming te optimaliseren.

Het is de taak van de verantwoordelijke voor cashmanagement binnen uw onderneming om de financiële logistiek zo te organiseren dat:

- het totale middelenbeslag wordt geoptimaliseerd;
- de kosten van de geldstromen worden geminimaliseerd;
- de rentekosten worden geminimaliseerd of de renteopbrengsten worden gemaximaliseerd.

Het cashmanagement bestaat uit drie primaire taken:

1. geldstromenbeheer;
2. liquiditeitenbeheer;
3. saldobehoor.

1 Geldstromenbeheer

Het geldstromenbeheer omvat alle activiteiten die nodig zijn voor het verplaatsen van liquiditeiten, zowel binnen als buiten de onderneming. De liquiditeit van een onderneming is het geheel van middelen dat direct gebruikt kan worden om de lopende betalingsverplichtingen te voldoen.

Kasgeld is er een voorbeeld van maar ook snel te verkopen goederen die direct geld opleveren.

Geldstromenbeheer heeft als doel het rendement op de geldstroom te optimaliseren. Dit wordt bijvoorbeeld bereikt door:

- de verplaatsing van liquide middelen tot een minimum te beperken qua omvang en frequentie;
- een gelijkmatig patroon in opbrengsten en kosten zodat er een gelijkmatige liquiditeitspositie ontstaat;
- de transactiesnelheid te vergroten;
- de liquiditeitspositie te optimaliseren.

Het uiteindelijke doel van geldstromenbeheer is beperking van kosten.

Hoe meer informatie u uit de analyse haalt, des te betere oplossingen u krijgt

Inventarisatie van totale geldstromen

Het cashmanagement kan niet alle kasstromen in gang zetten, maar kan ze wel sturen door samenwerking tussen de afdelingen:

- inkoop;
- verkoop;
- voorraadbeheer;
- crediteuren/debiteurenadministratie.

Een onderdeel van geldstromenbeheer is een geldstroomanalyse. Dat houdt in dat u een inventarisatie maakt van de totale geldstromen en een verdeling in categorieën, bijvoorbeeld debiteuren, crediteuren en salarisuitbetaling.

Bij zo'n analyse kijkt u per geldstroom naar de noodzaak, de grootte van het bedrag, de bankrekening die wordt gebruikt en het tijdstip waarop transacties plaatsvinden. Hoe meer informatie u uit de analyse haalt, des te betere oplossingen krijgt u voor een optimale beheersing van de geldstromen en maximalisatie van het rendement.

Gelijkmatig liquiditeitspatroon

Een belangrijk onderdeel van het geldstromenbeheer is het minimaliseren van de kosten van liquiditeitsverplaatsingen. Een onderneming kan deze onderverdelen in directe en indirecte kosten.

Door inefficiënte geldstromen kunnen grote pieken en dalen ontstaan in het liquiditeitspatroon. Door middel van geldstromenbeheer kan een onderneming proberen een gelijkmatig patroon van betalingen en ontvangsten te creëren. Op die manier heeft uw onderneming een gelijkmatiger cashpositie.

Behoud voldoende kredietruimte om aan uw verplichtingen te voldoen

2 Liquiditeitenbeheer

De financiële logistiek kenmerkt zich door het aansturen van geldstromen en de liquiditeitsposities die daaruit voortvloeien. Verschillen tussen inkomsten en uitgaven qua tijdstip, bedrag grootte en valuta leiden tot liquiditeitstekorten en -overschotten. Deze overschotten zijn onvermijdelijk en vaak wenselijk. Het is namelijk nooit mogelijk om door geldstromenbeheer alle geldstromen aan elkaar gelijk te maken.

Het doel van liquiditeitenbeheer is het aantrekken, verschuiven en uitzetten van kortetermijngeldmiddelen tegen de meest gunstige condities. Daarbij moet u wel in het achterhoofd houden dat uw onderneming voldoende kredietruimte behoudt om aan de verplichtingen te voldoen.

Doelstelling afdeling treasury

Hoe u liquiditeitenbeheer uitvoert, is afhankelijk van de doelstelling van de treasury-afdeling. Treasury (Engels voor schatkist) is de afdeling die zich onder andere richt op cashmanagement, werkkapitaalbeheer, ondernemingsfinanciering en rente- en valutamanagement.

Is er sprake van een profit center, gericht op bepalen en maximaliseren van winst, of een cost center, gericht op kostenbeheersing en kostenreductie? Zie voor het verschil het voorbeeld in het kader.

Bij de keuze voor een profit center zal een onderneming een meer offensief beleid voeren. In dat geval zult u meer geld beleggen in instrumenten met een hoge opbrengst en daardoor zullen er minder liquide middelen beschikbaar zijn om een onverwacht liquiditeitstekort op te vangen.

Een voorbeeld: de ICT-afdeling als profit center of cost center?

Om het verschil tussen profit center en cost center aan te duiden, kijken we naar de interne ICT afdeling als voorbeeld. De kosten die een onderneming maakt voor ICT zijn heel divers en bestaan uit vele componenten. Er is hardware in bezit, er zijn contracten met externe software leveranciers en onderhoudsbedrijven en bovendien heeft elke afdeling wel iets met ICT te maken.

Waarde ICT-diensten

Om de ICT-kosten van een onderneming te analyseren, moet eerst duidelijk zijn wat de toegevoegde waarde is van de ICT-diensten en wat de kosten hiervan zijn.

Juist omdat ICT zo complex is en vaak een rode draad door heel de onderneming is, waardoor de indirecte kosten oplopen, is als kostenberekening de activity based costing-methode (ABC) zeer geschikt. Deze methode wordt vaak gerelateerd aan complexiteit: als de complexiteit toeneemt, nemen de kosten toe.

Bij de ABC-methode ligt de focus dus niet op de kosten per product maar op de kosten van processen, zoals het geval is bij ICT. Met de ABC-methode zijn de kostprijzen van de activiteiten binnen de onderneming te berekenen en te vergelijken met externe partijen. Op basis hiervan ontstaat een beter beeld van de manier waarop de ICT geregeld is binnen een onderneming.

Beschouwen als profit center

Als de ICT-afdeling gezien wordt als een profit center heeft deze zowel de verantwoordelijkheid voor de te realiseren omzet als voor het beperken van de kosten. Dit levert binnen een onderneming zeer gemotiveerde werknemers op. Zij willen namelijk hun afdeling en zichzelf 'in de markt zetten': bewijzen dat zij tegen lage kosten goed werk leveren en voorkomen dat externe partijen hun interne taken overnemen.

De keuze voor een ICT-afdeling als profit center zou in principe inhouden dat er meer en betere waar wordt geleverd voor minder geld in vergelijking met andere, externe aanbieders. Een nadeel is zeker bij ICT als profit center dat deze interne afdelingen binnen een onderneming vaak te klein zijn.

Implementatie als cost center

Wordt de wijze waarop ICT geïmplementeerd is binnen een onderneming gezien als een cost center, dan draagt de ICT-afdeling zelf de verantwoordelijkheid voor het beperken van de kosten en zal de focus liggen op kostenoptimalisaties.

Een nadeel van deze insteek is dat de ICT-afdeling minder geprikkeld wordt om te innoveren (e-learning) en dat is juist iets wat bij deze afdeling noodzakelijk is. ICT vraagt nu eenmaal altijd om 'updates'.

3 Saldobeheer

Dit is het onderdeel van het cashmanagement dat zich concentreert op het belangrijkste instrument bij het liquiditeitenbeheer, namelijk de rekening-courant. Daarop worden bedragen over en weer geboekt en met elkaar verrekend.

De rekening-courant behoort tot de liquiditeiten, maar een onderneming zal deze zorgvuldig moeten beheren om onnodige rentekosten te voorkomen.

Een onderneming moet de volgende situaties zien te vermijden:

- tegengestelde saldi op verschillende rekeningen;
- positieve of negatieve saldi op rekeningen met ongunstige condities.

Als een onderneming zowel een debetsaldo (rood staan) op een rekening heeft als een creditsaldo op een andere, dan leidt dit tot onnodige kosten. Op het debetsaldo moet u een hoge rente betalen, terwijl u op het creditsaldo maar een lage rente terugkrijgt. Niet elke rekening heeft dezelfde voorwaarden en het is van belang om op de rekening met de meest gunstige debettarieven rood te staan en andersom.

Het uiteindelijke doel van saldobehoor is het bereiken van de zogenaamde valutaire nulpositie op de rekening-courant. Als u een overschot heeft op de rekening-courant kunt u dit geld dus beter overboeken naar een andere rekening.

Daarnaast moet de saldobehoorder de gewoonten en gebruiken van de verschillende business units heel goed kennen om zijn taak zo goed mogelijk uit te kunnen voeren en een optimaal resultaat te bereiken.

Besparen op rekeningstructuur

Tot slot: kijk ook eens naar de rekeningstructuur. De rekeningstructuur is in de praktijk historisch gegroeid en meestal zijn niet alle aangehouden rekeningen nodig voor een goede bedrijfsvoering. Misschien kunt u daarop kosten besparen.

Dit is een artikel van de redactie van FA Rendement

FA Rendement is dé informatiebron voor administrateurs, boekhouders, controllers en andere financiële professionals. Wat is er veranderd op het gebied van financieel-administratieve wet- en regelgeving, en hoe kunt u als specialist deze informatie direct in uw dagelijkse werk toepassen? Daarnaast moet u op de hoogte zijn van onder meer de fiscaliteit, automatisering, de loon- en salarisadministratie, sociale voorzieningen, debiteurenbeheer en inkoop.

De onafhankelijke en ervaren redactie van FA Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. FA Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad FA Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl