

3 Het belang van het Market-to-Cashproces

Wat is het Market-to-Cashproces en welke plaats heeft dit proces binnen de (verkoop)organisatie? Dit hoofdstuk beschijft de positie van het Market-to-Cashproces en de verkooporganisatie. Ook wordt aangegeven waarom het werken en denken in processen zo belangrijk is en waarom dit bijdraagt aan een verhoging van de waarde van een organisatie.

3.1 Positionering van het Market-to-Cashproces

Het Market-to-Cashproces is een van de kernprocessen in een organisatie. Het is het proces van marktverkenning tot en met het fysiek ontvangen van geld op de bankrekening. Het gehele proces bestaat uit drie deelprocessen, namelijk het:

1. Market-to-Salesproces (het proces van marktverkenning tot en met het op de markt brengen van producten en/of diensten);
2. Sales-to-Orderproces (de salescyclus: het proces van het benaderen en acquireren van klanten);
3. Order-to-Cashproces (het proces van klantacceptatie, orderinleg tot en met de ontvangst van het geld).

Daarnaast zijn er een aantal controlprocessen, die zorgen voor de beheersing van het Market-to-Cashproces.

Om goed uiteen te zetten wat het Market-to-Cashproces inhoudt, moeten we eerst ingaan op de positie van dit proces in de organisatie. Welke plaats neemt dit proces in binnen de dynamiek van andere organisatieprocessen? Hiervoor maken we gebruik van de waardeketen van Porter (zie figuur 1). De waardeketen verdeelt een organisatie in haar strategisch relevante organisatieactiviteiten en bestaat uit de *primaire* en de *ondersteunende* activiteiten. De primaire activiteiten zorgen direct voor de voortbrenging van de producten en/of diensten, die uiteindelijk worden verkocht. Dit zijn:

- ingaande logistiek (ontvangen, opslaan en verspreiden van grondstoffen);
- productie (omzetten van grondstoffen in eindproduct en op voorraad zetten);

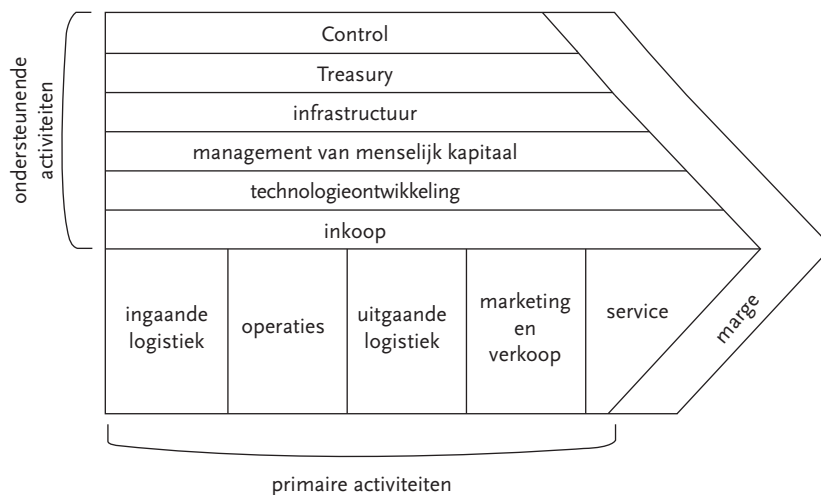
SALES CONTROL

- uitgaande logistiek (uit voorraad nemen en transporteren van het eindproduct);
- marketing en verkoop (marktverkenning, reclame, prijsstelling, contracten en orders);
- service (installatie, reparatie, training).

De ondersteunende activiteiten helpen de primaire activiteiten, zodat die de te verkopen producten en/of diensten kunnen voortbrengen. Het zijn:

- inkoop;
- technologieontwikkeling (kennis, procestechnologie);
- management van menselijk kapitaal (werving, selectie, training);
- infrastructuur (algemeen management, planning, financieel beheer, boekhouding);
- treasury;
- control.

Figuur 1. De value chain (waardeketen) van Porter



Feitelijk zijn er twee activiteiten waarmee geld kan worden verdiend: Marketing/Verkoop (want alleen door iets te verkopen verdien je geld!) en Treasury. Marketing en Verkoop is een primaire activiteit, terwijl Treasury ondersteunend en dus secundair is.

Alle activiteiten uit de value chain leveren output door het doorlopen van het hierbij behorende proces. De basis voor alle overige processen is het proces dat leidt tot de ontwikkeling van een visie op de toekomst en de bepaling van de missie. Het directieteam van een organisatie is eigenaar van dit proces. Het is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een visie op de toekomst en het formuleren van de bijbehorende missie, strategie en risicobereidheid. De financiële directeur (CFO) of de controller maakt onderdeel uit van dit team en vervult dus een belangrijke spilfunctie bij de vertaling van de visie, missie en strategie naar de overige processen van de organisatie. Alle andere processen komen immers voort uit dit ene centrale proces.

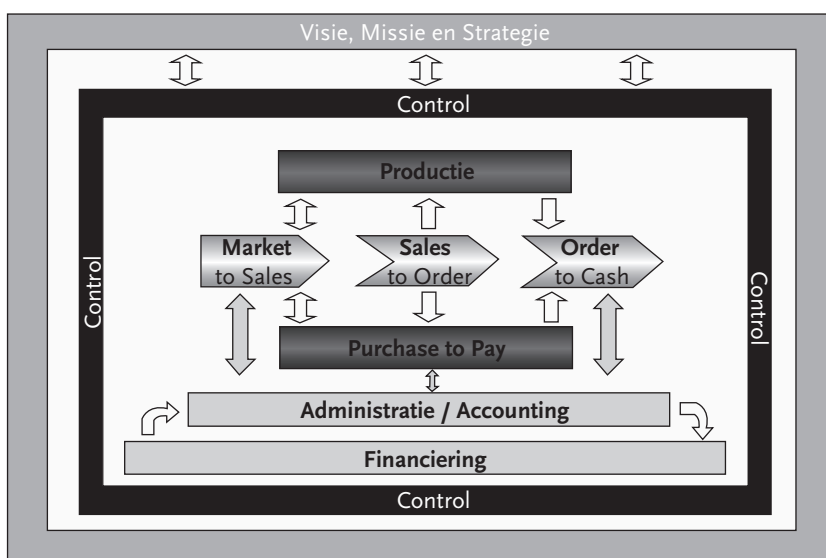
Een onderdeel van de strategie is de benadering/ontwikkeling van de markt en van producten die op deze markt worden verkocht, zodat geld wordt verdiend. Aangevuld met de activiteiten Marketing en Verkoop is dit het Market-to-Salesproces. Porter rekent activiteiten als marktontwikkeling en productontwikkeling tot de ondersteunende activiteiten. Wij betrekken deze activiteiten nadrukkelijk direct bij de primaire activiteiten Marketing en Verkoop, omdat dan een compleet proces ontstaat van markt tot en met verkoop (ondertekend contract): het Market-to-Orderproces. Aangevuld met het proces van orderinleg, bewaken van de kredietwaardigheid tot en met het innen van het geld, ontstaat een complete keten van activiteiten, namelijk het Market-to-Cashproces. Productie en logistiek is het proces van fabricage en afhandeling van goederen. Het beschrijft datgene wat nodig is om van een order tot de fysieke levering van een product aan een klant te komen. Denk hierbij aan fabricage, assemblage, op voorraad zetten, uit voorraad nemen, en transport. In de waardeketen zijn dit de activiteiten: ingaande logistiek, operaties en uitgaande logistiek.

Als een markt bestaat en afnemers zijn gevonden, zullen orders binnenkomen en worden activiteiten uitgevoerd om de producten/diensten die bij deze order horen, te leveren. Denk daarbij aan inhuur van personeel voor productiedoel-einden, het inkopen van grondstoffen, productiemiddelen, transportmiddelen en dergelijke. Het inkopen van goederen doorloopt het Purchase-to-Payproces. In dit proces wordt bepaald wat waar wordt ingekocht, tegen welke prijs, met bijbehorende check van de kwaliteit. Ook de activiteiten om ervoor te zorgen dat

datgene wat wordt betaald ook dat is wat is ingekocht tegen de afgesproken prijs, zijn onderdeel van dit proces.

Een overzicht van de beschreven processen is geïllustreerd in figuur 2. In deze figuur is de positie van de afdeling Control afgebeeld. Het is de afdeling die het raamwerk van de organisatie neerzet (samen met het directieteam) en bewaakt. Binnen dit raamwerk worden processen doorlopen om de doelstellingen zoals bepaald door het directieteam, na het doorlopen van het proces van visie, missie, strategie (het strategisch kader), te behalen.

Figuur 2. Het strategische kader, de afdeling Control en processen



Het Market-to-Cashproces is in alle typen organisaties te vinden, zowel bij particuliere handels- en productieorganisaties als bij dienstverlenende organisaties en ook bij overheden en non-profitorganisaties. In alle typen organisaties spelen praktisch dezelfde vraagstukken. Figuur 3 laat dit zien.

Figuur 3. Type organisatie en het Market-to-Cashproces

Proces	Market to Sales	Sales to Order	Order to Cash
Handel	- Op welke markt richten wij ons ? - Hoe vergroten wij die markt ? - Hoe benaderen wij die markt ? - Welke producten moeten we inkopen ? - Waar kunnen wij deze inkopen ? - Wat is het politieke landschap ? - Wie zijn onze strategische partners ?	- Wie zijn mogelijke klanten ? - Kunnen zij onze klanten worden ? - Zijn het potentiële klanten ? - Kunnen wij dit leveren ? - Wil ik deze klant ? - Hoe behouden we onze klanten ?	- Hoe registreer ik mijn orders ? - Hoe registreer ik mijn klant ? - Naar wie stuur ik de rekening ? - Hoe zorg ik dat deze betaald wordt ?
Productie	- Op welke markt richten wij ons ? - Hoe vergroten wij die markt ? - Hoe benaderen wij die markt ? - Welke producten produceren we ? - Hebben wij deze kennis in huis ? - Wat is het politieke landschap ? - Wie zijn onze strategische partners ?	- Wie zijn mogelijke klanten ? - Kunnen zij onze klanten worden ? - Zijn het potentiële klanten ? - Kunnen wij dit leveren ? - Wil ik deze klant ? - Hoe behouden we onze klanten ?	- Hoe registreer ik mijn orders ? - Hoe registreer ik mijn klant ? - Naar wie stuur ik de rekening ? - Hoe zorg ik dat deze betaald wordt ?
Thuiszorginstelling (dienstverlening)	- Wat is de demografische ontwikkeling ? - Hoe benaderen wij onze patiënten ? - Welke diensten moeten wij bezitten ? - Hoe kunnen wij deze kennis vergaren ? - Wat is het politieke landschap ? - Wie zijn onze strategische partners ?	- Wie zijn mogelijke klanten ? - Kunnen zij onze klanten worden ? - Zijn het potentiële klanten ? - Kunnen wij deze dienst leveren ? - Wil ik deze klant ? - Hoe behouden we onze klanten ?	- Hoe registreer ik mijn orders ? - Hoe registreer ik mijn klant ? - Naar wie stuur ik de rekening ? - Hoe zorg ik dat deze betaald wordt ?
Gemeente (overheid)	- Wat is de demografische ontwikkeling ? - Hoe benaderen wij onze burgers ? - Welke diensten moeten wij leveren ? - Hoe kunnen wij deze leveren ? - Wat is het politieke landschap ? - Wie zijn onze strategische partners ?	- Wie zijn mogelijke klanten ? - Kunnen wij deze dienst leveren ?	- Hoe registreer ik mijn orders ? - Hoe registreer ik mijn klant ? - Naar wie stuur ik de rekening ? - Hoe zorg ik dat deze betaald wordt ?

3.2 De toegevoegde waarde van het Market-to-Cashproces

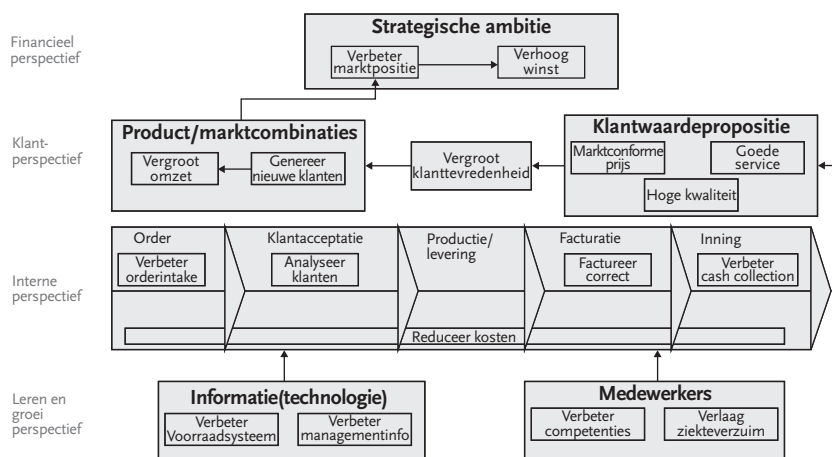
Er zijn diverse redenen waarom een organisatie zou moeten worden ingericht op basis van processen en niet op basis van functies. De basis van elke organisatie is niet het uitvoeren van functies, maar het uitvoeren (voltooien) van processen. Door ontwikkelingen in software, in het bijzonder ERP-systemen, is het inrichten van een procesgeoriënteerde organisatie steeds beter mogelijk. Hierdoor is de organisatie in staat haar processen efficiënter te laten verlopen, waardoor sneller geld kan worden gegenereerd, het benodigde werkkapitaal kan worden verlaagd en de totale waarde van de organisatie groter wordt.

1. Een organisatie levert output via processen

Processen zijn de basis van iedere organisatie. Door het uitvoeren van processen levert de organisatie een bepaalde output. De medewerkers behorend tot een afdeling leveren hun bijdrage aan een of meer processen. Verbetering van een afdeling kan een verslechtering van het proces tot gevolg hebben. Met

andere woorden, als de efficiency van een afdeling wordt verbeterd, kan dit leiden tot een minder efficiënt proces.

Figuur 4. De basis van een organisatie zijn de processen



Stel een afdeling voert een verbetering uit in de ERP-software, die leidt tot een efficiënter werkende afdeling. De verandering in de software heeft mogelijk gevolgen voor de werkzaamheden van een andere afdeling, die nu meer tijd nodig heeft om dezelfde output te leveren als vóór de wijziging. Diverse onderzoeken hebben ook aangetoond dat processen een van de fundamenteën is waarop een organisatie is gebouwd. Denk bijvoorbeeld aan het onderzoek dat heeft geleid tot de Balanced Scorecard. Figuur 4 geeft de relatie aan tussen de perspectieven van de Balanced Scorecard. Het interne perspectief, de processen, levert de output. Hiervoor zijn medewerkers nodig en informatie(technologie). De output van de processen en de keuze van de klantwaardepropositie en de product/marktcombinaties leidt tot de financiële resultaten van de organisatie.

Het is dus belangrijk de werkzaamheden die afdelingen uitvoeren op elkaar af te stemmen, zodat er een procesflow ontstaat. Dit was tot eind vorige eeuw moeilijk te realiseren, omdat:

- veel efficiency te behalen viel door te focussen op standaardisatie van werkzaamheden (binnen afdelingen zelf);
- vanuit AO/IC-oogpunt het inrichten in processen bijzonder moeilijk te realiseren was, omdat functiescheiding dé manier was om de output te beheersen (er waren namelijk nog veel losse systemen).

2. De mogelijkheden van IT-systemen

De komst van nieuwe software, in het bijzonder de komst van verbeterde ERP-systemen als SAP, Oracle en Peoplesoft, heeft de mogelijkheden verbeterd om organisaties procesmatig in te richten. Zo zijn er onder andere nieuwe mogelijkheden in het behalen van efficiency ontstaan en geeft software nieuwe mogelijkheden op het gebied van AO/IC (Administratieve Organisatie/Internal Control).

Deze softwaresystemen behalen voordeel uit het feit dat ze zeer geschikt zijn voor het werken in organisatieprocessen met centrale databases. Een ERP-systeem is een geïntegreerd informatie- en besturingssysteem waarin processen kunnen worden vastgelegd en beheerd. Deze processen zijn ondergebracht in modules. De gegevens in de modules worden onderling direct uitgewisseld, waardoor een volledig geïntegreerd systeem ontstaat. ERP-systemen hebben als doel organisaties efficiënter, effectiever en sneller te maken. Procesbeheersing wordt dan beter, doorlooptijden van orders worden korter, organisaties kunnen klantgericht opereren, geld wordt sneller ontvangen, enzovoort.

Deze systemen zijn gebaseerd op processen die geen rekening houden met functioneel ingerichte afdelingen en het zogeheten ‘afdelingsdenken’. Na invoering van een ERP-systeem duiken daar dan ook de problemen op, waardoor de gedroomde verbeteringen niet behaald worden. In een procesomgeving wordt dus niet langer in functionele afdelingen, maar in processtromen gedacht en gewerkt, iets wat mogelijk wordt gemaakt door het gebruik van ERP-systemen en de toegevoegde waarde van deze systemen vergroot. Er is geen tijd meer voor wij-hier en zij-daar (het oude afdelingsdenken). Een organisatie is alleen dan succesvol als dit wordt losgelaten.

3. Verlagen van het netto werkkapitaal

Een effectief Market-to-Cashproces heeft gevolgen voor het benodigde werkkapitaal van de organisatie. Het (netto)werkkapitaal bestaat uit de vlottende

activa (voorraden, debiteuren en liquide middelen) minus de vlottende passiva (crediteuren). Een positieve waarde van het netto werkkapitaal betekent dat er meer eigen vermogen en lang vreemd vermogen is aangetrokken dan dat er in de vaste activa is geïnvesteerd. Dit geeft een solide beeld van een organisatie. Het verlenen van kredieten door de bank wordt vaak afhankelijk gesteld van het in de organisatie aanwezige netto werkkapitaal. De volgende onderdelen spelen een rol bij het werkkapitaal:

- voorraden (grondstoffen en/of gereed product);
- debiteuren;
- liquide middelen (bank, postbank en kas);
- crediteuren.

De omloopsnelheid van debiteuren geeft aan hoe snel een debiteur tot betaling overgaat. De omloopsnelheid is de uitkomst van de deling omzet/openstaand debiteurensaldo. Hoe hoger de uitkomst van deze ratio, hoe sneller de debiteur betaalt en hoe ruimer de liquiditeit (liquide middelen) van de organisatie. Het is dus belangrijk een hoge omloopsnelheid te hebben van de voorraden en de debiteuren en een lage omloopsnelheid van de crediteuren. De directe bijdrage vanuit de afdeling Sales Control loopt uiteraard via het beheer van de debiteuren, namelijk door het leveren aan betrouwbare klanten en een zo snel mogelijke inning van de openstaande post. Een goedlopend Market-to-Cashproces met bijbehorende offerteregistratie en orderinvoer, leidt ook tot een betere afstemming met het productie- en inkoopproces (lagere voorraden en op de juiste tijd inkopen). Dit heeft het voordeel dat de organisatie het benodigde werkkapitaal tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden kan financieren, wat de kosten voor bedrijfsvoering verlaagt.

4. *Het verhogen van de vrije kasstroom en waarde van de organisatie*

De waarde van een organisatie wordt bepaald door het vermogen om in de toekomst een vrije kasstroom te genereren. Dit is het geld dat overblijft voor de verschaffers van het eigen en vreemd vermogen. De basis voor de berekening van de vrije kasstroom is het bedrijfsresultaat. Hierop wordt een aantal correcties toegepast (afschrijvingen, voorzieningen, investeringen in duurzame productiemiddelen). De mutatie in investeringen in het netto werkkapitaal is een andere belangrijke correctie voor de bepaling van de vrije kasstroom. Immers, hoe meer hierin moet worden geïnvesteerd, hoe lager de vrije kasstroom is. Hoeveel werkkapitaal een organisatie nodig heeft, blijkt uit de zogenaamde *cash conversion cycle* (cash to cash cycle). Deze cyclus geeft inzicht in de manier waarop een organisatie omgaat met de cyclus van debiteuren,

crediteuren en voorraden. De cash conversion cycle wordt als volgt berekend: $DSO + DIO - DPO$ en geeft inzicht in de financieringsbehoefte van het werkkapitaal:

- omlooptijd debiteuren (DSO, Days Sales Outstanding);
- omlooptijd voorraden (DIO, Days Inventory Outstanding);
- omlooptijd crediteuren (DPO, Days Payable Outstanding).

De omlooptijd debiteuren (DSO) is de reciproke van de omloopsnelheid. De formule luidt: $(\text{openstaande debiteuren/omzet}) * 365$ dagen. De uitkomst is de duur van incasso van de debiteur en wordt uitgedrukt in dagen. Hoe lager de uitkomst, hoe sneller de debiteuren betalen. Als een organisatie haar interne processen niet op orde heeft, zal zich dit onder andere uiten in hoge omlooptijden van debiteuren en voorraden en dus meer benodigd werkkapitaal. Debiteuren zijn een belangrijke risicocomponent van het werkkapitaal met een significante impact op de vrije kasstroom. Debiteuren maken vaak 30 tot 70 procent uit van het balanstotaal van een organisatie. Hoe beter dit proces (het Market-to-Cashproces) in control is, hoe meer het zal bijdragen aan het genereren van vrije kasstromen, waardoor de waarde van een organisatie zal stijgen. Voor de hele cash conversion cycle geldt: hoe korter de totale omlooptijd, hoe lager het kapitaalbeslag en de financieringsbehoefte.

3.3 Procesdenken en suboptimalisatie

Nagenoeg alle organisaties ondergaan op enig moment structuurwijzigingen. In moeilijke tijden schuilt in deze wijzigingen, naast de personele impact, ook een groot gevaar voor het procesdenken. Het komt in dergelijke situaties voor dat het directieteam niet meer het belang van volledig procesdenken erkent en de focus vaak op processuboptimalisatie legt. Het zal niet de eerste keer zijn dat, zodra een Market-to-Cashproces vloeiend loopt, men er onderdelen uit gaat halen om deze samen met enkele andere processen te centraliseren. Dit principe kan het beste geïllustreerd worden aan de hand van een voorbeeld.

Creditmanagementactiviteiten zijn onderdeel van het Market-to-Cashproces en zijn net als de andere processtappen cruciaal voor het succes. Voor een organisatie met meerdere business units kan het samenvoegen van deze activiteiten op het eerste gezicht interessante kostenbesparingen met zich meebrengen. De kosten van de verstoring binnen het Market-to-Cashproces zullen echter vaak veel hoger zijn. Het samenspel tussen verkoop en credit

management wordt zo doorbroken. Vaak is het gevolg dat ondanks pogingen om deze negatieve effecten te voorkomen de afstand tussen de medewerkers die de diverse processtappen uitvoeren toch groter wordt en: onbekend maakt onbemind. De consequenties hiervan zijn onder andere:

- minder goed geïnformeerde credit managers;
- een beperkter raamwerk voor de verkoopmedewerkers (lagere sociale controle, kredietlimieten die niet aansluiten op de optimale situatie);
- hogere kosten voor oninbare vorderingen;
- hogere kosten door inefficiënties binnen het gehele proces.

Een ander voorbeeld is het samenvoegen van verschillende processen zonder goede analyse van de karakteristieken van die processen. In principe kan men stellen dat diverse Market-to-Cashprocessen zonder probleem kunnen worden samengevoegd, zolang ze maar niet te groot en onbeheersbaar worden en de cruciale kenmerken van procesbewaking gehanteerd kunnen blijven.

Onder diezelfde voorwaarden kunnen ook Purchase-to-Pay- of productieprocessen met elkaar worden samengevoegd. Zolang het maar samenvoegingen zijn van gelijke processen, liggen er kansen voor de organisatie. Risicovoller is echter het samenvoegen van processen die niet gelijk zijn aan elkaar. Waar door het samenvoegen van een of meer Market-to-Cashprocessen voordelen kunnen worden behaald uit het combineren van dezelfde werkzaamheden, zal bij een samenvoeging van ongelijke processen deze synchronisatieslag veel minder effectief zijn. Het zal de procesinrichting eerder verstoren, iets wat alleen al tot uitdrukking komt door de verandering in focus.

Worden bijvoorbeeld het productieproces met het verkoopproces zonder voorwaarden op het laagste niveau aan elkaar gekoppeld, dan kan dit vergaande consequenties hebben op de focus van medewerkers en daarmee op de effectiviteit van beide processen. Zo zijn de kenmerken van een productieomgeving en een verkoopomgeving anders en vragen dus ook om een andere aanpak en andere competenties om dit te beheersen. Niet alleen de verschillen in rollen tussen de productiecontroller en de sales controller spelen hier een rol, maar ook de versplinterde focus die ontstaat op onderliggende processen.

De bovenstaande voorbeelden gelden voor iedere verstoring in het standaardproces. De controller heeft de taak dit proces te bewaken en het management continu te overtuigen van het nut ervan. Het is een visie die uitgedragen moet

worden en die ook gestaafd kan worden aan de hand van Kritieke SuccesFactoren (KSF) en bijbehorende Prestatie-Indicatoren (PI), die bijdragen aan de doelstelling van de organisatie.

Betekent dit dan dat samenvoegingen of centralisaties onwenselijk zijn? Dat zeker niet, het kan zelfs heel gunstig zijn voor de organisatie. Het betekent echter wel dat men continu moet nadenken over de impact die de reorganisatie heeft op het onderliggende Market-to-Cashproces. De controller moet goed beoordelen wanneer een samenvoeging geen toegevoegde waarde meer heeft. Waar die grens ligt, is voor iedere organisatie anders en hangt bijvoorbeeld af van onderwerpen als cultuurverschillen (tussen organisaties, industrieën of landen), bedrijfsgrootte, IT-middelen of proceseigenschappen. Aan de sales controller de taak om deze grens te vinden en te bewaken.