



A. SCHULMAN

Succesvol credit- en collection management in het kader van de oprichting van een SCC

“We zijn erin geslaagd om onder meer via een transparante rapportering de DSO drastisch terug te dringen.”

(c) copyrights Financial Media - CFO Jaarboek

De Belgische vestiging van het Amerikaanse bedrijf A.Schulman kan terugkijken op een geslaagd 2009. Terwijl de crisis wereldwijd lelijk huis hield, slaagde ze erin om op een succesvolle manier de oprichting van een shared service center, dat voor alle landen de financiële diensten overkoepelt, af te ronden. “Terwijl kredietverzekeraars net als bij veel andere ondernemingen ook onze financiële situatie enigszins in twijfel trokken, slaagden we erin het werkkapitaal zodanig te optimaliseren dat we nu mogelijk nieuwe overnames met cash zullen kunnen financieren”, zeggen Jeroen Minoodt, Process Manager – Credit & Collection en Walter Belderbos, CFO Europa en Azië in koor.

Schulman is het typevoorbeeld van een bedrijf dat sterk presteert zonder veel tamtam te maken. “We zijn een zeer verkoopgerichte organisatie”, zegt Walter Belderbos. “De verkoopcijfers staan in alles voorop en zijn belangrijker dan uiterlijk vertoon. Al moet ik wel zeggen dat we sinds bijna twee jaar geleden met Joseph Gingo een nieuwe CEO is aangetreden in de Verenigde Staten, ook wel wat meer voor het voetlicht treden dan vroeger het geval was. De externe communicatie is een stuk belangrijker geworden.”

Oprichting in België van een shared service center

Het is ook sinds dat aantreden dat een nieuwe dynamiek in het bedrijf is gekomen en dat diverse initiatieven zijn genomen. Eén ervan was de oprichting van een shared service center (SSC). “Dat idee had ik al

een tijdje in de kast liggen. Uiteindelijk hebben we na het becijferen van acht verschillende scenario's rond de vestigingsplaats van het SSC toch beslist om het in België op te richten. Uiteraard was het in absolute cijfers goedkoper geweest om pakweg Polen of Hongarije als vestigingsplaats te kiezen, maar een aantal nadelen, zoals een gebrek aan ervaring en een minder goede talenkennis, zouden dat voordeel wellicht weer teniet hebben gedaan.” Het SSC is nu gevestigd in Londerzeel, waar A. Schulman in het gebouw van Sony een volledige verdieping huurt. Het overkoepelt de financiële diensten van de verschillende Europese vestigingen. “Sinds 7 december 2009, is met het “live gaan” van Polen, ook het laatste Europese land toegetreden tot het SSC”, geeft Jeroen Minoodt aan. “In een periode van iets meer dan 9 maanden, hebben we tien landen live gebracht, en hebben we alle KPI's in kaart gebracht die nodig zijn voor een succesvol credit & collection proces. Eigenlijk is het SSC het raamverhaal dat naast een aantal andere belangrijke criteria voor de financiële afdeling ook de optimalisering van het werkkapitaal overkoepelt. In 2009 hebben we daarin het luik rond credit & collection aangepakt nadat we eerder al voor een optimalisering hadden gezorgd op het niveau van de voorraden en de te betalen facturen.”

“
Het integreren van alle financiële diensten binnen één shared service center, is zo efficiënt gebleken dat nu weer de mogelijkheid bestaat om overnames met cash te financieren. Een jaar geleden leek dat absoluut ondenkbaar.

Walter Belderbos: “Sinds er anderhalf jaar geleden een nieuwe CEO is aangetreden, waait een heel nieuwe wind door het bedrijf. De oprichting van een shared service center in België is één van de initiatieven die getuigen van de nieuwe dynamiek.”

Breed productassortiment voor breed klantenpallet

A. Schulman produceert halffabrikaten in kunststof in de vorm van plastic korrels. Die worden aan de basis gesmolten en naargelang van het gewenste eindproduct worden bepaalde substanties toegevoegd. Deze verrijkte plastic korrels gebruiken de klanten om er diverse pro-

(c) copyrights Financial Media - CFO Jaarboek

ducten uit te extruderen. De business unit “master batches” bekleedt een leiderspositie in Europa, en kan er prat op gaan dat elke geproduceerde plastic korrel een zeer hoge concentratie van eigenschappen en kleuren bevat. Daarnaast maakt de business unit “compounds” afgewerkte onderdelen voor de productie van technische materialen, terwijl de business unit “standard polymers” als distributeur werkt voor eigen rekening of voor rekening van grote merken zoals Exxon in Duitsland. “De opmerkelijke resultaten die we vorig jaar hadden geboekt rond voorraadbeheer, onder meer door een internationale werkgroep op te richten, die alle onderdelen van de problematiek duidelijk zichtbaar maakte en die erin slaagde om over alle vestigingen heen tot één versie van de waarheid te komen, hebben we dit jaar proberen door te trekken naar credit & collection”, geeft Jeroen Minoodt aan. “Het centraal onderbrengen van alle financiële functies in een SSC is op dat vlak een enorme stap voorwaarts geweest”, zegt Jeroen Minoodt, “omdat we via het SSC eigenlijk het hele credit en collection proces hebben uitgetekend. Zo hebben we bijvoorbeeld de software van Onguard geïmplementeerd voor het opvolgen van de betalingen.”

“

We hebben beslist om al onze contracten met kredietverzekeraars op te zeggen. Delcredere vormt de enige uitzondering op die regel.

Zolang de verkoop niet is betaald, is hij niet afgerond

Het SSC moet vanuit Londerzeel zowat 9.000 actieve Europese klanten opvolgen, terwijl het totale aantal klanten in het systeem meer dan dubbel zo hoog ligt. “Als dat niet centraal beheerd wordt, dan is de visibiliteit behoorlijk beperkt”, merkt Jeroen Minoodt op. “En dan is het gevaar veel groter dat er betalingsachterstanden optreden – en zolang een verkoop niet is betaald is hij eigenlijk niet gerealiseerd – maar vooral dat er dan toch nog orders worden vrijgegeven aan klanten die nog niet in orde zijn met hun betaling. Vanuit het SSC is het

eigenlijk maar een kleine stap geweest om een eigen kredietmodel te ontwikkelen.” Opvallend in dat kredietmodel is dat de groep er dit jaar voor gekozen heeft om alle kredietverzekeringen stop te zetten. “Voor de 10 % van onze omzet die we boeken in landen die niet tot de OESO behoren, maken we een uitzondering door met Delcredere voort te blijven werken”, zegt Walter Belderbos, “maar voor al de rest hebben we de samenwerking met de kredietverzekeraars stop gezet. Die hebben volgens mij in 2009 met de plotse drastische verlaging van de kredietlimieten, die terecht heel veel stof heeft doen opwaaien, hun eigen toekomst gehypothekeerd. Naast de exportkredietverzekering via Delcredere werken we nu voor alle andere landen via een excess loss kredietverzekering over alle landen heen. Uiteindelijk zagen wij dat wij premies bleven betalen voor klanten waarbij het risico toch zo goed als nihil was. Nu we over een SSC beschikken, kunnen we beter zelf de kredietopvolging doen. We doen dat onder meer aan de hand van data die we opvragen bij Dun & Bradstreet, maar we hebben in ons team ook enkele mensen die zelf de nodige opzoeken doen.” Ook proactief werken blijft immers een belangrijk onderdeel van de gelijk credit management. “Dat zal altijd zo blijven”, zegt Jeroen Minoodt. “Alleen heeft de ervaring van 2009 ons geleerd dat we dat niet langer moeten overlaten aan kredietverzekeraars. Tegelijk hebben we nu een procedure die in al onze vestigingen gelijk loopt. Het kredietbeheer is dus zeer sterk geprofessionaliseerd. Dat vertaalt zich onder meer in het automatisch versturen van de herinneringsbrieven – een applicatie van Onguard – maar ook in een veel betere opvolging van de zogenaamde “broken promises”. Als een klant vroeger beloofde om snel te betalen, volstond dat vaak om de levering vrij te geven en werd niet altijd even goed opgevolgd of hij zijn belofte wel was nagekomen. Nu is dat wel systematisch het geval.”

Mooie resultaten

Walter Belderbos en Jeroen Minoodt benadrukken dat het geen sinecure is geweest om iedereen in alle landen op dezelfde lijn te krijgen. Verandering roept nu eenmaal weerstand op en iemand die jarenlang volgens een bepaalde procedure heeft gewerkt plots aansturen om het allemaal anders te gaan doen, gaat niet in een handomdraai. “Maar de cijfers die we ondertussen kunnen voorleggen zijn meer dan overtuigend genoeg”, zegt Jeroen Minoodt. “Tussen februari 2008 en oktober 2009 zijn we erin geslaagd om het werkkapitaal, uitgedrukt

(c) copyrights Financial Media - CFO Jaarboek

OVERZICHTSFICHE



A. Schulman
Technologielaan 7
1840 Londerzeel
tel 078 15 15 25
fax 078 15 43 05
www.eu.schulman.com

uit te extruderen. Er zijn drie units: “master batches”,
“compounds” en “standard polymers”

Netto omzet wereldwijd: 1.279.248K USD

Personeelsbestand wereldwijd: 2000

Activiteit:

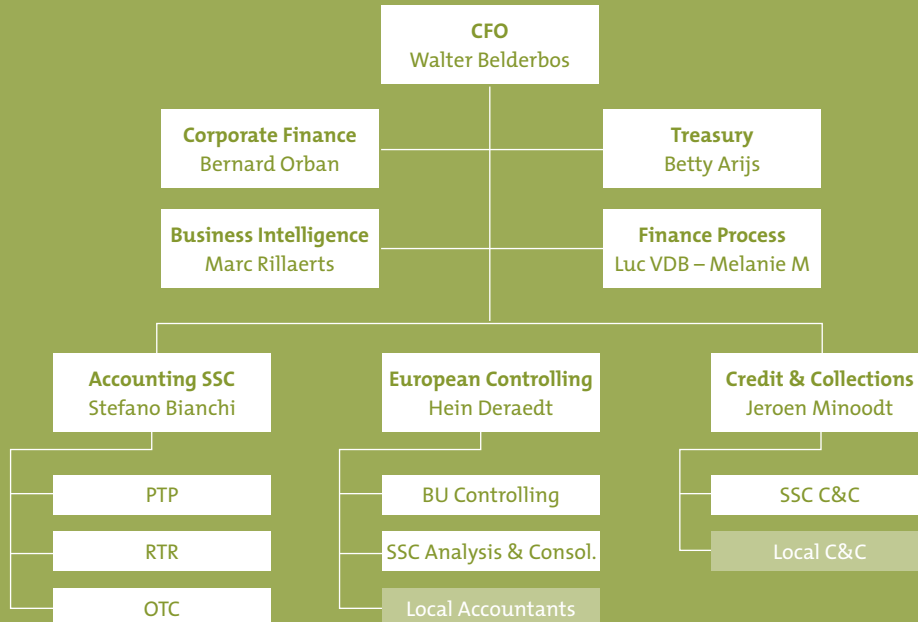
A. Schulman produceert halffabrikaten in kunststof in de vorm van plastic korrels. Die worden aan de basis gesmolten en naargelang van het gewenste eindproduct worden bepaalde substanties toegevoegd. Deze verrijkte plastic korrels gebruiken de klanten om er diverse producten

Netto omzet Europa 935.895K USD

Personeelsbestand (FTE's) België: 250

Aantal medewerkers in finance Belgium: 45

Organogram financiële afdeling:



(c) copyrights Financial Media - CFO Jaarboek

in absolute cijfers, met 137 miljoen euro te doen dalen. Als we het in dagen uitdrukken, is het met 38 dagen gedaald. Ook de DSO-evolutie is best wel spectaculair te noemen. Terwijl we in februari 2008 nog uitkwamen op een gemiddelde van 64 dagen, was dat cijfer ondanks de gigantische crisis, die niet bepaald van aard was om bedrijven sneller te doen betalen, teruggevallen tot 57 dagen. Het bedrag dat daarmee gepaard gaat is goed voor 59 miljoen euro, al beseffen we natuurlijk ook dat de gedaalde omzet ook voor een stuk heeft meegespeeld in deze gunstige evolutie.”

De positieve ontwikkeling van de cijfers is natuurlijk een belangrijk argument geweest om iedereen in het SSC-verhaal mee te krijgen. “Maar toch”, zo benadrukt Walter Belderbos, “is ook communicatie een sleutelwoord. We hebben een heel goed kredietmodel uitgebouwd, dat proactief de kredietwaardigheid van de klanten beoordeelt, de betalingen perfect opvolgt en ervoor zorgt dat klanten die de laat betalen, niet worden beleverd, maar uiteindelijk zijn het nog altijd de mensen die dat model goed moeten implementeren. Daarom is communicatie voor het welslagen van dit project zeer belangrijk geweest. Intern is dat enorm goed gelopen, want iedereen kan nu de antwoorden krijgen, die vroeger niet altijd voorhanden waren, maar ook voor de externe communicatie met de klanten is het systeem een zegen. Terwijl het vroeger vaak “woord tegen woord” was, kunnen we nu met cijfers in de hand aantonen, waar en wanneer een klant bijvoorbeeld een belofte niet is nagekomen. En we hebben ook cijfers in de hand die bewijzen dat we er zo goed in geslaagd zijn het werkkapitaal te verminderen dat we over voldoende cash beschikken om overnames mee te financieren. En dat terwijl de kredietverzekeraars amper enkele maanden geleden ook onze limiet zo fel verlaagden, dat we met leveranciers rond de tafel moesten gaan zitten om toe te lichten dat we net als veel anderen het slachtoffer waren geworden van de waan die dit jaar bij de kredietverzekeraars heeft geheerst.” ■