

2 Credit management

2.1 Algemeen

Het antwoord op de vraag wat credit management nu precies inhoudt, is niet altijd even duidelijk. De antwoorden zullen mogelijk uiteenlopen van het binnenhalen van de centjes (feitelijk correct) tot volledig in de organisatie geïntegreerde op de klant gerichte risicomanagementsystemen. In de basis is credit management in feite heel simpel: bedrijven hebben klanten, klanten kopen producten en/of diensten, goederen of diensten worden geleverd en gefactureerd en facturen moeten betaald worden. In principe zou het zo moeten zijn, dat een factuur voor het verstrijken van de vervaldatum betaald is. Als dit in werkelijkheid ook zo zou zijn, zouden we geen behoefte hebben aan de vele in Nederland (en het buitenland) actief zijnde dienstverleners als kredietverzekeraars, handelsinformatiebureaus, incassobureaus, deurwaarders, softwareleveranciers enzovoort.

Met andere woorden, op tijd betalen is blijkbaar voor een grote groep mensen en/of ondernemingen helemaal niet zo'n vanzelfsprekendheid. De volgende logische vraag is dan, waarom mensen of bedrijven niet op tijd betalen, immers als de klant een order plaatst weet hij toch dat hij voor de geleverde spullen moet betalen? Volgens onderzoek dat regelmatig door Intrum Justitia wordt uitgevoerd zijn de vier belangrijkste redenen om niet op tijd te betalen:

- 1 financiële problemen bij de klant;
- 2 bewust niet op tijd (willen) betalen;

- 3 klachten over de geleverde goederen en/of diensten;
- 4 gebrekkige administratieve organisatie.

Hiermee rekening houdend kunnen we aan de begrippen debiteuren en openstaande facturen al een veel bredere betekenis toekennen, waarbij zaken als financieel risico, kredietwaardigheid, betalingsgedrag en (administratieve en logistieke) organisatie hun intrede doen. Als we vervolgens de debiteur (of klant) tevens vanuit een commercieel perspectief bekijken, kunnen we daar nog begrippen als commerciële of verkoopkansen, relatiebeheer en service aan toevoegen. Hier doet credit management zijn intrede, waarbij het credit management in de meest uitgebreide betekenis de organisatorische schakel vormt tussen sales, marketing, finance (boekhouding), logistiek (magazijn en transport) en service (technisch en after sales). Het onderhouden van een goede relatie met de (betalende) klant en het belang (financieel, commercieel en strategisch) hiervan voor de continuïteit van de onderneming staan daarbij centraal.

Betalingsgedrag

Het begrip zelf zegt het feitelijk al: betalen is naast een formeel zakelijke activiteit, blijkbaar ook en wellicht zelfs vooral een gedragskwestie. Hoe gedrag ontstaat en hoe je het kunt beïnvloeden is voer voor psychologen, maar in de dagelijkse praktijk van het credit management zou het een belangrijk onderdeel moeten uitmaken. Immers, klanten die wel op tijd kunnen betalen, maar dit om welke (onterechte) reden dan ook niet (willen) doen, moeten zodanig 'opgevoed' worden dat ze hun gedrag langzaam gaan verbeteren (lees: spontaan eerder of gewoon op tijd hun rekeningen gaan betalen). Derhalve is mensenkennis een bijzonder belangrijk aspect in het dagelijks werk van het credit management. Door rekening te houden met de individuele (gedrags)kenmerken van de klant zult u veel beter in staat

..... zijn het betalingsgedrag van de klant op termijn positief te beïnvloeden.

Als u credit management op een in uw organisatie geïntegreerde wijze wilt toepassen, heeft dat uiteraard gevolgen voor de manier waarop mensen met elkaar moeten samenwerken in relatie tot de gehanteerde processen, systemen, communicatie en organisatie. Zolang de omvang van de zakelijke activiteiten nog beperkt is (en dus schijnbaar overzichtelijk), valt credit management nog wel op een handmatige of semi-geautomatiseerde manier te organiseren. Zodra de ondernemingsactiviteiten echter toenemen en daarmee ook het aantal debiteuren, facturen en de zakelijke risico's, wordt het lastiger om al deze processen gestructureerd en consequent onder controle te houden.

Professioneel credit management is aldus gericht op het integreren van deze processen, waarbij het gebruik van specifieke CMS uiteindelijk een onmisbaar stuk gereedschap is. In het algemeen zal credit management ernaar streven de financiële risico's die verbonden zijn aan het zakendoen beheersbaar te houden en daarbij tevens rekening te houden met de commerciële of zakelijke belangen van de onderneming. De gedachte hierachter is dat een beleid gericht op de waarde van de klant voor de onderneming op zowel de korte als lange termijn positief bijdraagt aan de continuïteit, stabiliteit en resultaten van de onderneming.

Een goed opgezet en uitgevoerd credit management zal uiteindelijk een groot aantal positieve en meetbare effecten hebben op onder andere het benodigde werkkapitaal, de risicospreiding, de cashflow, de hoogte van het saldo openstaande (vervallen) facturen, de klachtenafhandeling, de interne en externe communicatie en niet in de laatste plaats uw relatie met de klant. Tevens zal over het algemeen het aantal incassozaken en afschrijvingen op debiteuren afnemen, doordat risico's of (latente) betalingsproblemen eerder kunnen worden gesigna-

leerd. Als het *klachtenmanagement* eveneens geïntegreerd is, zal credit management ook tot verbeteringen in het aantal, de duur en afhandeling van klachten kunnen leiden. Klachten blijken in de praktijk overigens één van de belangrijkste veroorzakers te zijn van (veelal terechte) late(re) betaling, die – afhankelijk van de omvang – een sterk negatief effect kunnen hebben op de DSO (days sales outstanding, het gemiddeld aantal dagen dat een factuur uitstaat), het werkkapitaal, maar ook op het prestatie- en serviceniveau van uw onderneming en last but not least de relatie met de klant!

In de meest vooruitstrevende vorm neemt credit management een volledig zelfstandige plaats in de organisatie in, waarbij het zowel intern als extern volledig in het bedrijfsmodel geïntegreerd is. Het spreekt voor zich dat dit alles het functioneren van uw organisatie in het algemeen en uw bedrijfsresultaten in het bijzonder ten goede zal komen. Een geïntegreerde benadering en aanpak vereist niet alleen inzicht in financiële, maar ook in commerciële en logistieke processen in uw organisatie en de markt waarin u opereert. Dit stelt dus hoge eisen aan de vaktechnische, maar vooral ook aan de communicatieve kwaliteiten en vaardigheden van de medewerkers die zich met credit management bezighouden.

Wat credit management zo bijzonder, maar tevens ook wel eens lastig maakt, is dat er eigenlijk geen algemeen toepasbaar standaard ‘recept’ te geven valt hoe u dit nu het beste kunt inrichten. Iedere bedrijfstak, markt en onderneming heeft wat dat betreft andere specifieke kenmerken en stelt dus andere eisen en prioriteiten aan het credit management. Waar de één uit concurrentieoverwegingen een heel soepel klantacceptatiebeleid toepast, zal een ander dit precies andersom doen. Zo zal het credit management bij een leasemaatschappij er heel anders uitzien dan bij een groothandel in computeronderdelen of een webshop voor dvd’s. Bedrijven die relatief veel exporteren naar landen met een geringere betalingsmoraal,

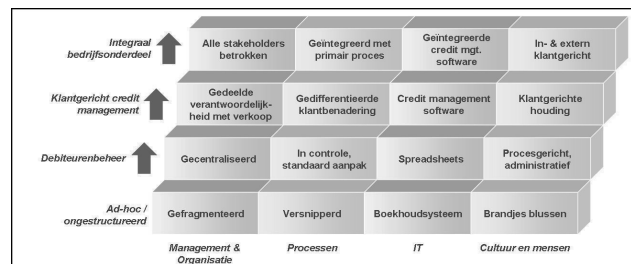
zullen hun credit management op een totaal andere manier ingevuld hebben dan vergelijkbare bedrijven die alleen op de Nederlandse markt actief zijn.

Benchmarking tussen bedrijven of bedrijfstakken, het meten en vergelijken van bedrijfsprocessen en -prestaties, is in credit management derhalve lastig want je gaat al gauw appels met peren vergelijken. Het DSO branchegemiddelde zegt namelijk betrekkelijk weinig over uw specifieke bedrijfssituatie. In het algemeen kunnen we wel stellen dat hoe lager uw DSO hoe beter. De DSO is derhalve een goed – maar niet het enige – uitgangspunt om de resultaten van uw credit management te meten en te beoordelen. Daarnaast spelen ook de aard, het aantal en de duur van de klachten die in uw organisatie voorkomen een belangrijke rol, net als het aantal, de gemoeide bedragen en gemiddelde duur van voorkomende incassozaken en de (jaarlijkse) afschrijvingen op uw debiteuren. Deze zaken hebben namelijk een direct effect op de DSO, cashflow, werkkapitaal, serviceprestatie en ondernemingsresultaten.

Met behulp van credit management software kunt u al deze en andere aan debiteuren en openstaande facturen gerelateerde zaken inzichtelijk, overzichtelijk en beheersbaar maken, waardoor u in staat bent om uw credit management op effectiviteit te toetsen, analyseren en, indien noodzakelijk, geleidelijk veranderingen in uw beleid door te voeren of wijzigingen in uw organisatie aan te brengen. Op deze manier kunt u uw prestaties structureel verbeteren en daarmee positief bijdragen aan de ondernemingsresultaten. Figuur 1 geeft een overzichtelijk beeld van de diverse ontwikkelingsstadia die we bij de automatisering van credit management en de eisen die dit aan de organisatie stelt kunnen onderscheiden.

Met behulp van deze figuur kunt u zelf vaststellen waar uw onderneming zich op dit moment bevindt. In dit boek is het uiteindelijke doel de randvoorwaarden aan te geven hoe u uw

CREDIT MANAGEMENT SOFTWARE



Figuur 1. Credit management volwassenheidsmodel (bron: Atos Consulting N.V., World Class Finance)

credit management op een geïntegreerde en geautomatiseerde manier kunt opzetten, gericht op het (vroegtijdig) identificeren van de financiële risico's bij en het creëren van meerwaarde voor zowel de klant als de eigen onderneming.

2.2 Pre-quote to cash cycle

Om de activiteiten binnen credit management te definiëren wordt ook wel eens de term 'order to cash cycle' genoemd. In dit boek gaan we nog een stap verder door te stellen dat '(pre-) quote to cash cycle' eigenlijk de meest volledige omschrijving is. '(Pre-)quote to cash' wil zeggen dat reeds voordat een geselecteerde potentiële klant (prospect) wordt benaderd, onderzocht is of deze klant op grond van kredietwaardigheid of betalingsgedrag (quick scan) überhaupt in staat is om aan zijn financiële verplichtingen te voldoen tot en met het beleid hoe we in het meest extreme geval van juridische incasso bepalen hoe (en of) we eventueel met deze klant zakelijk verder kunnen (of willen) gaan.

De samenwerking met sales en marketing is daarbij vanzelfsprekend, immers het uitgangspunt van alle partijen is (moet zijn) dat een klant meerwaarde voor de onderneming moet opleveren. De aandacht richt zich hierbij op het zakelijk ver-

antwoord beheren en onderhouden van zowel de financiële als de commerciële relatie met de klant. De gedachte daarachter is eenvoudig: een tevreden klant moet uiteindelijk een loyale klant worden en loyale klanten kosten niet alleen minder tijd en geld, maar leveren over het algemeen ook nog eens meer en kwalitatief betere omzet op en dragen als zodanig positief bij aan het ondernemingsresultaat. Uiteindelijk willen we bij voorkeur alleen zakendoen met die klanten die uw facturen ook daadwerkelijk kunnen en willen betalen. Schematisch is dit weergegeven in figuur 2.

De customer lifecycle

In klantrelatiemanagement neemt de term customer life cycle een centrale plaats in. Door het creëren van een goede relatie met de klant kunnen klanten uiteindelijk loyale klanten worden en loyale klanten blijven in principe bij u kopen (en niet bij de concurrentie). Vrij vertaald is het de bedoeling om (goed betalende) klanten zo lang mogelijk aan uw onderneming te binden en daarmee de opbrengst van die klanten gedurende de levenscyclus (van de klant of het product) te maximaliseren. Vandaar ook dat relatiebeheer in credit management zo belangrijk is.

Dit proces kan uiteraard nog verder worden verfijnd, echter in een situatie waar credit management in de organisatie vergaand geïntegreerd is vinden deze processtappen nagenoeg altijd in meer of mindere mate plaats. Het is de kunst om dit proces zodanig in te richten dat de hele cyclus op een efficiënte en effectieve manier kan worden beheerd, gecontroleerd en waar nodig bijgestuurd. Het is belangrijk te beseffen dat dit proces zowel de financial (facturen/financieel) als de fysicaal (logistiek) supply chain betreft, immers de levering van goederen of diensten en financiële stromen houden direct met elkaar verband. CMS kan aan de optimalisatie van dit proces een belangrijke bijdrage leveren, door relevante informatie aan

elkaar te koppelen en waar noodzakelijk in de organisatie te verspreiden. Daarbij gaat het niet alleen om zuiver financiële informatie, maar ook om zaken als klachten (financieel, commercieel of logistiek van aard) of het beschikbaar stellen van

voor sales relevante informatie (zoals beschikbare kredietruimte of betalingsproblemen bij de klant).

Klantensegmentatie

Markt- of klantensegmentatie is een begrip afkomstig uit de marketingtheorie. Markt- of klantsegmentatie wordt door bedrijven toegepast om producten of diensten zo goed mogelijk af te stemmen op de wensen en behoeften van de (potentiële) afnemers. Als uw onderneming over een marketingafdeling beschikt, is de kans vrij groot dat zij al over een uitgebreid gesegmenteerd overzicht van uw klanten beschikken. De stap naar debiteursegmentatie wordt daardoor aanzienlijk verkleind of verkort, want u hoeft uw klanten dan waarschijnlijk alleen nog maar naar risicoprofiel in te delen. Daarmee voegt u dan meteen aan reeds bestaande informatie waarde toe, waar zowel het credit management als de marketing- en salesafdeling direct hun voordeel mee kunnen doen.

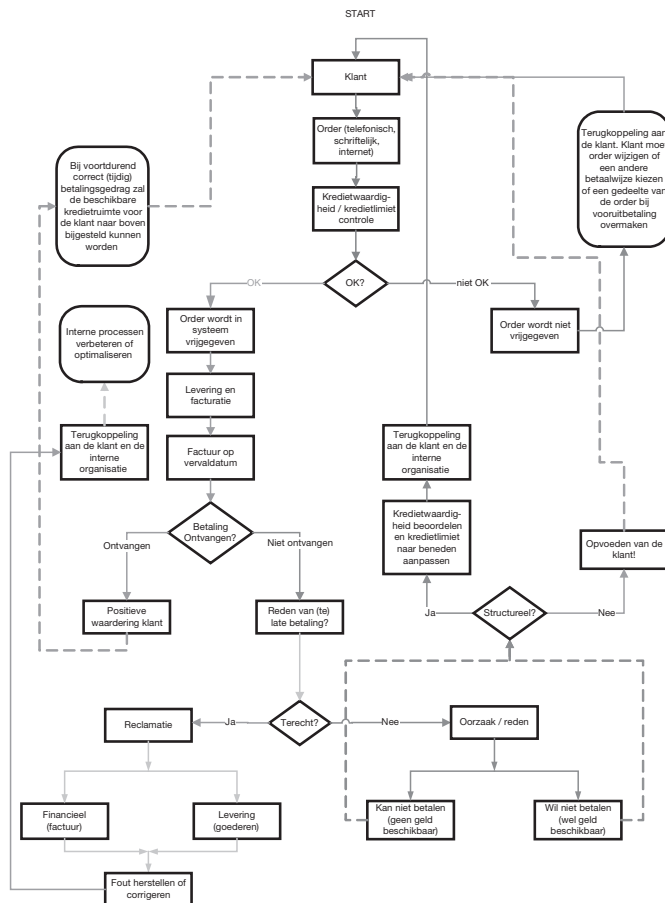
Door richtlijnen en procedures van uw credit management te vertalen naar de CMS kan de (pre-)quote to cash cycle groten-deels en op een gestructureerde wijze geautomatiseerd en in uw bedrijfsprocessen en reeds aanwezige systemen worden geïntegreerd.

2.3 Processtappen

Nu we weten welke globale processtappen zich in het credit management traject voordoen, is het van belang ook inzicht te hebben in hoe de afzonderlijke processtappen meer gedetailleerd verlopen. In figuur 3 is dit schematisch omschreven.

Ook hier zijn verfijningen mogelijk, maar belangrijk is dat uit dit model direct duidelijk wordt hoe alle processtappen en beslissingsmomenten logisch met elkaar in verband staan. Een

CREDIT MANAGEMENT SOFTWARE



Figuur 3. Credit management stroomdiagram

consequent en op uw individuele omstandigheden afgestemd credit management zorgt ervoor dat u dit volledige proces op een zakelijk verantwoorde manier in goede banen kunt leiden en dat dit ook zo blijft! Teneinde de financiële risico's beheersbaar te houden en structuur in het credit management aan

te brengen, zal met de groei van de zakelijke activiteiten de behoefte toenemen om de processen rond debiteurenbeheer met behulp van geautomatiseerde systemen te gaan uitvoeren. In de praktijk blijken overigens de belangrijkste credit management problemen vaak met automatisering verbonden te zijn, zoals:

- 1 een slecht bijgewerkte, incorrecte of onvolledige klantenadministratie;
- 2 complexe, onjuiste en niet-tijdige verwerking van ontvangen betalingen;
- 3 willekeurige en te trage opvolging van te laat of niet betalende klanten inclusief het te laat uit handen geven van problematische vorderingen;
- 4 foutieve of niet-tijdige facturatie;
- 5 inefficiënte en ongestructureerde klachtafhandeling;
- 6 het niet of willekeurig bepalen van de kredietwaardigheid van klanten.

Bovenstaande zaken vloeien feitelijk voort uit een slecht samenspel tussen mensen, processen, systemen, communicatie en organisatie. Het gebruik van CMS kan een aantal van deze problemen ondervangen, waarbij u middels rapportages sneller probleemgebieden kunt signaleren, zodat u acties kunt ondernemen om richtlijnen en procedures in uw organisatie aan te scherpen, te verbeteren of knelpunten weg te nemen.

2.4 Samenvatting

Om uw credit management op een gestructureerde manier vorm te geven is het gebruik van specifieke software een essentieel ondersteunend stuk gereedschap. De relatie en communicatie met de (betalende) klant neemt daarbij een centrale plaats in, immers een tevreden of liever nog een loyale klant zal in principe ook sneller geneigd zijn uw factuur op tijd te betalen. Een gedifferentieerde op de klant afgestemde aanpak is daarbij

een belangrijk aspect, immers uw belangrijkste klanten met een goede kredietwaardigheid en dito betalingsgedrag zult u waarschijnlijk op een andere manier wensen te benaderen dan afnemers die zich wat minder goed aan hun betalingsverplichtingen houden.

Om te voorkomen dat u met klanten te maken krijgt die hun facturen (regelmatig) niet op tijd of soms zelfs helemaal niet (kunnen) betalen zijn segmentatie van de klantenportefeuille en vroegtijdige kredietwaardigheidscontroles een effectieve methode om dit soort klanten snel te kunnen identificeren. Vooraf weten met wie u zakendoet, kan een hoop tijd- en geldverslindende problemen voorkomen. CMS kan u niet behoeven voor het feit dat u nooit meer slecht betalende klanten zult hebben of krijgen. Uiteindelijk blijft credit management voor een groot gedeelte mensenwerk. CMS kan u echter wel efficiënt en effectief ondersteunen bij het nemen van de veel voorkomende beslissingen, zodat de kans dat de financiële risico's uit de hand lopen of dat u relaties aangaat met klanten die uw facturen niet kunnen of willen betalen aanzienlijk teruggebracht kan worden. Uiteraard zonder dat u de commerciële of zakelijke belangen van de onderneming uit het oog verliest. Als credit management beleid goed doordacht en consequent wordt uitgevoerd, komt dit uiteindelijk de gehele organisatie ten goede. Het eindresultaat laat zich onder andere vertalen naar een lagere DSO, een betere cashflow, betere (interne en externe) communicatie (en samenwerking), minder benodigd werkkapitaal, minder en sneller afgehandelde klachten, een betere relatie met de klant en een kwalitatief betere omzet, hetgeen uiteindelijk tot uitdrukking komt in het beter functioneren van uw organisatie en een beter ondernemingsresultaat.