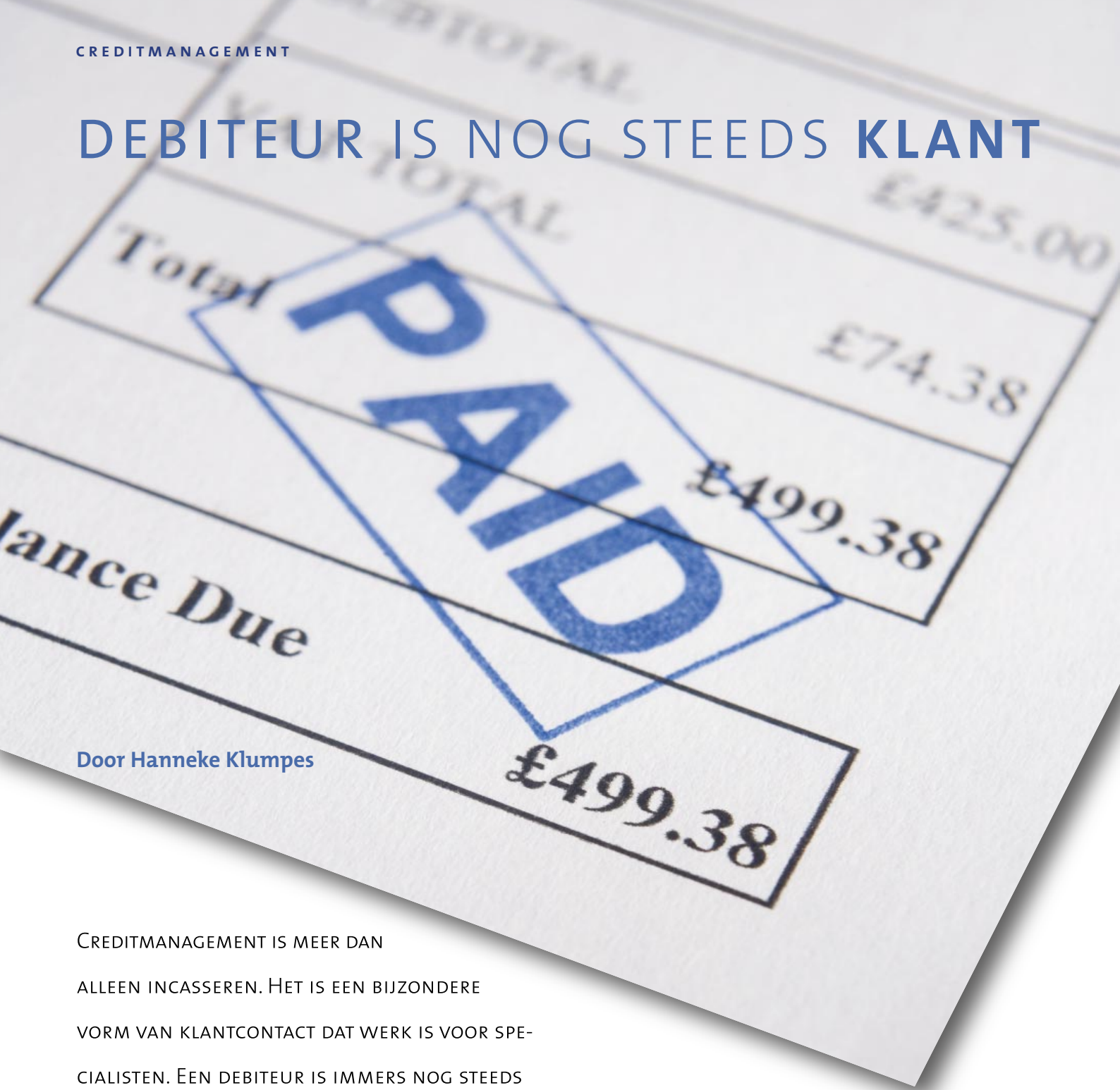


# DEBITEUR IS NOG STEEDS KLANT



Door Hanneke Klumpes

CREDITMANAGEMENT IS MEER DAN ALLEEN INCASSEREN. HET IS EEN BIJZONDERE VORM VAN KLANTCONTACT DAT WERK IS VOOR SPECIALISTEN. EEN DEBITEUR IS IMMERS NOG STEEDS EEN KLANT DIE TEVREDEN MOET BLIJVEN. DEBITEURENCONTACT LIGT DUS STEEDS VAKER BIJ HET CONTACTCENTER.

**D**e term 'creditmanagement' is overgewaaid uit de Verenigde Staten en inmiddels geniet de term ook in Nederland steeds meer bekendheid. Onder de noemer creditmanagement zijn verschillende werkzaamheden en activiteiten onder te brengen. In grote lijnen zijn de belangrijkste onderdelen

van creditmanagement het (alsnog) tijdig innen van uitstaande facturen, het beoordelen van debiteurenrisico's en het bepalen van kredietwaardigheid. Vooral op het gebied van het tijdig innen van uitstaande facturen is creditmanagement een vorm van klantcontact. Om verwarring te voorkomen noemen we het debiteurencontact.

Dit debiteurencontact is zwaar onderhevig aan het krachtenveld tussen incasseren en debiteurentevredenheid. Aan de ene kant is een organisatie er mee gebaat dat een betaling voor een geleverd product of dienst tijdig binnenkomt, dat er geen betalingsachterstand ontstaat en dat er geen betalingschuld ontstaat. Anderzijds is een debiteur nog steeds een klant. Een klant waarbij het belangrijk is dat deze tevreden blijft, een hoge klantloyaliteit blijft hou-

den, zodat de klant in de toekomst weer terugkomt om producten te bestellen of diensten af te nemen. In dit krachtenveld ontstaat een bijzonder klantcontact waarbij de relatie goed moet blijven en de betaling alsnog geïncasseerd moet worden. Het goed afhandelen van dit debiteurencontact is werk voor specialisten.

### INCASSOBUREAUS

In Nederland is creditmanagement binnen organisaties van oudsher een onderdeel van de financiële administratie. De desbetreffende afdelingen zijn vaak beter bekend onder de noemer debiteurenadministratie of -beheer, debiteurenincasso en credit- of debtcollections.

Tevens zijn er steeds meer bedrijven die gespecialiseerd zijn in creditmanagement. Deze bedrijven staan veelal bekend als incassobureaus, een benaming die menig creditmanagementbedrijf tekort doet. Creditmanagement omvat meer dan alleen incasseren en incasseren is bovendien meer dan alleen brieven sturen en telefoneren. Creditmanagement is klantcontact in optima forma. Juist in een creditmanagementomgeving is het belangrijk te excelleren in debiteurencontact. Vandaar dat het debiteurencontact steeds vaker een taak wordt van het contactcenter.

Een ander aspect van creditmanagement is het zo verantwoord mogelijk omgaan met kredietrisico's. Belangrijk hierbij is om een acceptabele betalingstermijn te realiseren met als doel het werkkapitaal[1] te optimaliseren. Met andere woorden de post debiteuren zo laag mogelijk te houden bij een zo hoog mogelijke omzet.

Om dit te kunnen realiseren dient er gebruikgemaakt te worden van een besturingsmodel. Aangezien het doel van creditmanagement veel aansluiting vindt bij de visie van het Customer Operations Performance Center Inc. (COPC), kan hun besturingsmodel geschikt zijn voor creditmanagement. De visie van COPC is het consequent investeren in kwaliteit en service (en output) en daarmee de klanttevredenheid verhogen. Naast de investering in kwaliteit en service stelt COPC het belang van de klant centraal. Het verlagen van de kosten en dus uiteindelijk verhogen van de winstgevendheid is volgens de uitgangspunten van COPC een direct gevolg van de focus op de klant, service en kwaliteit.

Aan de hand van een aantal verschillende facetten schets ik een beeld van effectief creditmanagement op het gebied van excellent debiteurencontact. Creditmanagement bestaat, zoals eerder aangehaald, uit meer dan alleen het afhandelen van debiteurencontact, maar het is evident dat juist dit contact een hoofdbestanddeel is van succesvol creditmanagement.

### KLACHTEN

Het afhandelen van klachten is een belangrijk onderdeel van het verhogen van het incassoresultaat ten behoeve van het werkkapitaal. Het betalingsgedrag van een klant wordt door verschillende factoren beïnvloed. Eén van die factoren is de klantperceptie van de service die wordt verleend.

Wanneer een klant van mening is dat een bedrijf zijn afspraken niet nakomt, kan daar bezwaar uit ontstaan. De klant kan naar aanleiding van dit bezwaar besluiten niet over te gaan tot betaling van de geleverde dienst, service of het product. In het meest gunstige geval komt uit dit bezwaar een klacht voort. Het ontvangen van klachten is voor bedrijven namelijk zeer leerzaam en

daardoor waardevol. Wanneer een bedrijf op de hoogte is van het ongenoegen van een klant kan hier een oplossing voor worden aangeboden, waardoor de klant alsnog tot betaling overgaat.

Een groot gevaar is achterstand in het behandelen van klachten. Het bedrijf is niet op de hoogte van het ongenoegen van de klant. Er wordt niet naar een oplossing gezocht, maar het facturatie- en aanmaningsproces blijft doorlopen. De relatie met de klant, inmiddels misschien onterecht debiteur, raakt verstoord en het incassoresultaat daalt. Een aantal 'debiteuren' zal herhaaldelijk contact opnemen met het bedrijf om de kwestie op te lossen, wat leidt tot onnodig contact en herhaalverkeer. Herhaalverkeer leidt vervolgens weer tot een slechtere bereikbaarheid, maar voordat dit onderdeel aan de orde komt eerst een ander belangrijk onderdeel van excellent klantcontact: kwaliteit.

### KWALITEIT

Een veelgehoorde vraag over kwaliteit is 'ten koste van wat?'. Kwaliteit levert in de regel alleen voordelen op, indien consequent ingezet. In plaats van zichzelf de vraag te stellen wat de kosten zijn voor kwaliteit kan men beter een gedegen afweging maken wat kwaliteit oplevert! Een hoge kwaliteit zorgt namelijk onder andere voor een vermindering van fouten. Ernstige fouten kunnen schade aan het bedrijf of de relatie met de klant en/of opdrachtgever aanrichten. Wanneer een bedrijf streeft naar een zo laag mogelijk foutpercentage en daaruit volgend een zo hoog mogelijk oplossingspercentage, blijft er meer tijd over voor het optimaliseren van het werkkapitaal. Een hoog oplossingspercentage betekent namelijk een hoog incassoratio[2], wat een positieve bijdrage levert aan het werkkapitaal.

Een voorbeeld: een debiteur neemt contact op met het bedrijf met de intentie een betalingsafpraak te maken. De debiteur is door omstandigheden niet in staat het gehele bedrag in één keer te betalen. De medewerker in kwestie is niet op de hoogte van de betalingsafspraken die zijn te maken (vier termijnen). De medewerker houdt voet bij stuk en laat de debiteur weten dat hij per direct de helft van het openstaande bedrag dient te betalen en de volgende maand het restbedrag. De debiteur kan deze afspraak niet nakomen, waardoor hij zich niet aan de, foutief opgelegde, afspraak gaat houden. Het aanmaningstraject en het in rekening brengen van extra kosten gaan onverminderd voort. Gevolgen hiervan zijn onder andere onnodige kosten voor het aanmaningstraject, de onnodige verstoring van de relatie met de debiteur en een onrealistisch incassobeeld.

Dit is slechts één voorbeeld van wat de gevolgen zijn van een ondermaatse kwaliteit. De medewerker had evengoed een verkeerd adres kunnen opnemen in het bestand, vergeten een bevestiging te sturen of een belangrijke voorwaarde achterwege kunnen laten. Door consequent te sturen op kwaliteit in de vorm van coaching en monitoring stijgt het percentage van de zaken die in één keer goed zijn afgehandeld en dalen de kosten.

### BEREIKBAARHEID

Bereikbaarheid is van groot belang voor succesvol creditmanagement. Het is een gemiste kans als een debiteur die graag wil betalen hiertoe niet in staat wordt gesteld omdat de debiteur simpelweg niemand kan bereiken.

Bereikbaarheid is afhankelijk van veel verschillende aspecten. Eén

van die aspecten is het uitbreiden van de beschikbare kanalen. Een debiteur die de keuze kan maken of hij per brief, mail, telefoon, online of zelfs per chat zijn vragen kan stellen en afspraken kan maken, heeft een hogere betalingswaarschijnlijkheid dan wanneer er slechts een beperkt aantal ingangen beschikbaar is. Daarom is het van belang om inzicht te hebben in het aanbod op de verschillende kanalen, oftewel een forecast.

Aan de hand van een gedegen forecast is een bijpassende planning te maken welke uiteindelijk de beschikbaarheid van de verschillende kanalen kan garanderen en daarmee dus de bereikbaarheid een feit maakt.

#### BESTURING

Het opstellen van en het dagelijks sturen met een besturingsmodel voor de eerder genoemde kanalen is voor een succesvolle creditmanagementafdeling eerder een eis dan een keuze. Naast afspraken over snelheid van antwoorden en afhandelen van contacten komen in een besturingsmodel ook kosten en opbrengsten zoals relevante prestatie-indicatoren.

Door te sturen op zowel snelheid, kwaliteit, kosten en bijvoorbeeld incassoratio wordt niet alleen de (interne) klanttevredenheid en de debiteurentevredenheid verhoogd, maar ook de omzet. Efficiënt en op de juiste manier gestuurd creditmanagement levert namelijk een directe bijdrage aan de verbetering van de werkkapitaalpositie door de post debiteuren zo laag mogelijk te houden bij een zo hoog mogelijke omzet.

Het sturen op de bovengenoemde prestatie-indicatoren hebben als doel het bereiken van een continue verbetering van het proces. Op het moment dat blijkt dat een vastgestelde indicator niet aan de afgesproken eisen voldoet is dit met een besturingsmodel direct zichtbaar. Bijsturen gebeurt door het analyseren van de ondermaatse prestatie en het ondernemen van actie. Het besturingsmodel geeft dus niet alleen inzicht en controle, maar functioneert ook als de start van een verbeteringscyclus.

#### DEZELFDE PERSOON

Het creëren van debiteurentevredenheid door klachtenmanagement, kwaliteit, bereikbaarheid en besturing is geen standaard benadering in de wereld van creditmanagement. Toch moet deze verschuiving plaatsvinden wil men verantwoord omgaan met kredietrisico's en acceptabele betalingstermijnen blijven realiseren. Niet alleen de klant van de toekomst is kritisch, interactief, zelfredzaam en machtig, ook de debiteur van de toekomst maakt deze verandering door. Het gaat namelijk uiteindelijk om dezelfde persoon! **CCM**

Hanneke Klumpes is consultant bij BRW - hanneke@brw.nl

#### Noten

[1] Werkkapitaal is het verschil tussen de vlottende activa (voorraden, debiteuren, liquide middelen) en de vlottende passiva (crediteuren en overige kortlopende schulden) op de balans van een onderneming.

[2] Incassoratio: De som van alle teruggevorderde en geïncasseerde openstaande bedragen gedeeld door de som van alle in totaal openstaande vorderingen.