

Debiteuren opnieuw leren beheren

Voordeel: beter betalingsgedrag en strategische verbetering bedrijfsvoering

Veel organisaties doen hun best om hun producten en diensten optimaal op de klant af te stemmen. Deze marketinginspanning stopt echter vaak als het om de debiteurenadministratie gaat. Organisaties die hun nazorg ook daarop richten, zien dit veelal beloond met een aanmerkelijk verbeterd betalingsgedrag en een hoger kwaliteitsniveau. Deze stelling geldt voor productiebedrijven, de detailhandel en net zo voor corporaties, bouwbedrijven en aannemersbedrijven.

ALDERT DREIMÜLLER & JANPIETER KONING

Corporaties hebben met een bijzondere tak van het debiteurenbeheer - de huurincasso - de afgelopen decennia veel ervaring opgedaan. De belangrijkste ervaring is wel dat het laten versloffen van de huurincasso huurders in grote problemen kan brengen. Corporaties zijn dan ook streng en reageren alert bij het ontstaan van een huurachterstand. Huur is een brengschuld en moet op de eerste van een maand voor die maand zijn betaald. Wordt de huur niet aan het begin van de maand voldaan, dan volgt na twee weken de eerste reminder en na de volgende twee weken wordt vaak al aangekondigd dat de incasso in handen zal worden gegeven van een deurwaarder. Na weer twee weken wordt dat ook gedaan. De meeste corporaties zijn ondanks die strikte procedure altijd bereid met de huurder over zijn of haar probleem te overleggen en betalingsregelingen te treffen. Daar blijft het veelal bij en dat is jammer, omdat er lering kan worden getrokken uit al die inspanningen. Evaluatie, een goede procedure en efficiënt geautomatiseerde ondersteuning kan leiden tot

structurele verbetering aan de kant van de corporaties. Dat is goed voor huurder én corporatie.

AANDACHT VERLEGGEN ► Bouwbedrijven en aannemersbedrijven hebben zowel zakelijke als particuliere klanten. Beide soorten klanten kennen een geheel verschillend betalingsgedrag en moeten op verschillende wijzen worden benaderd bij het aanmanen. Bovendien kennen internationale bouwbedrijven extra risico's als het gaat om het accepteren van buitenlandse opdrachten en het innen van hun vorderingen. Over de wijze van orderacceptatie, kredietlimieten, inwinnen van informatie over liquiditeit, wijze van aanmanen moet vooraf goed worden nagedacht. Bij bouwbedrijven en aannemers ligt de aandacht van het management traditioneel op de operatie en de commercie en niet zozeer bij de administratieve ondersteuning en interne procedures. Ook aan het debiteurenbeheer wordt vaak weinig aandacht besteed. Dat is jammer, want behalve de forse kostenbesparing kan het een essentiële bijdrage leveren aan het kwaliteitsbeleid in deze organisaties. Dit ideaal sluit aan op ontwikkelingen als ISO en Total Quality Management.

OORZAKEN NIET VERHOLPEN ► Bij veel corporaties, bouwbedrijven en aannemers bestaat het debiteurenbeheer uit het maken van duidelijke betalingsafspraken en systematisch (of niet systematisch maar op een verloren namiddag!) manen op al lang openstaande posten. Niets mis mee, zou men op het eerste gezicht denken. Toch is dit niet afdoende, omdat met deze wijze van debiteurenbeheer de

oorzaak van problemen niet worden verholpen. Zo kan een klant weigeren te betalen omdat sprake is van slechte dienstverlening, een manco-levering of een onjuist huurbedrag. Daarom is het van belang om de klachten, oorzaken en oplossingen gestructureerd vast te leggen, zodat daarover informatie beschikbaar is voor het management en actie kan worden ondernomen door de juiste personen. Daarbij is het samenspel tussen de front-office en de back-office van essentieel belang.

NIEUWE FILOSOFIE NODIG ► Er is behoefte aan een nieuwe filosofie voor het debiteurenbeheer. Deze filosofie omvat het werken volgens een vaste procedure, een bepaalde wijze van communiceren en een middel om alle inspanningen uniform vast te leggen. Dit werkt als volgt: De debiteurengegevens en openstaande posten worden door een standaard software dagelijks uit de financiële administratie gekopieerd. Op basis van deze gegevens wordt een dagelijkse actielijst voor iedere behandelaar (debiteurenbeheerder) samengesteld. De prioriteit van acties worden door het programma aangegeven op basis van onder meer een risico-code, de hoogte van het bedrag en de verlopen termijnen. De te ondernemen acties op de actielijst kunnen zijn: bellen, afdrukken van brieven en versturen van interne memo's of e-mails naar andere afdelingen in de corporatie. Alle correspondentie tussen klant, debiteurenbeheer en actienemers wordt vastgelegd in het systeem. De medewerker belast met het nabellen van openstaande posten is goed geïnformeerd (alle gegevens zijn direct beschikbaar) en kan de debiteur daardoor professioneel te woord staan. De klanten worden vervolgens gebeld door de behandelaars. In dat gesprek wordt bij elke openstaande factuur (eventueel inclusief de nieuwste facturen) aan de betreffende klant gevraagd of er redenen zijn die een snelle betaling van de factuur in de weg staan. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: - factuur/acceptgiro niet ontvangen of zoek - factuur gericht aan verkeerde persoon - fouten in factuur - factuur niet duidelijk of niet voldoende gespecificeerd - ontevreden over kwaliteit dienstverlening of product - goederen niet ontvangen of retourgezonden - bedrag niet conform afspraak - reparatie niet conform wens.

FOLLOW UP BEWAKEN ► Genoemde reden(en) worden vervolgens gecodeerd ingevoerd in het systeem. Daarna wordt in het systeem iemand aangewezen die actie moet nemen. Dit kan bijvoorbeeld het hoofd technische dienst zijn, of een verkoopafdeling. Deze actienemer ontvangt het gesignaleerde probleem met daarbij het verzoek dit binnen een vaste termijn op te lossen en oorzaak en oplossing terug te rapporteren. Gebeurt dit niet, dan volgt, al dan niet automatisch, een herinnering met mogelijk een afschrift aan een chef binnen de corporatie. De follow up van de klacht is hiermee bewaakt. Als klanten klachten hebben, kunnen ze er van op aan dat deze klacht serieus en professioneel wordt behandeld en zo snel als mogelijk wordt opgelost. De betaling zal dan ook sneller worden ontvangen. Het management ontvangt, mogelijk gemaakt door de codering van klachten en oorzaken, periodiek een gespecificeerde rapportage van knelpunten in de organisatie. Het concept voorziet daarmee in debiteurenbeheer en kwaliteitsmanagement ineen!

MEER INZICHT ► De managementoverzichten bevatten van alle klanten de genoemde redenen, oorzaken en oplossingen. Deze zijn gerubriceerd naar bijvoorbeeld soort klacht, afdeling, product/dienst, bedragen klachten per klantengroep, ontwikkeling debiteuren-termijn en de snelheid waarmee klachten worden opgelost. Deze informatie verschaft het management inzicht in de knelpunten binnen de organisatie en de oorzaken daarvan. Op basis hiervan kan het management afspraken maken met de verschillende organisatie-onderdelen over structurele verbeteringen. Managementcontracten en kwaliteitsprojecten kunnen op deze wijze worden gekoppeld. Eventueel kan het gebruikelijke klachtensysteem of klantenhelpdesk binnen deze wijze van werken worden opgenomen. In deze situatie ontwikkelt het debiteurenbeheer zich tot het klanten-communicatiecentrum.

BEDRIJFSVOERING ► Deze wijze van werken creëert de mogelijkheid om op gezette tijden de kwaliteit van geleverde diensten of producten te toetsen aan criteria van de klant. Dit toetsingsmoment hangt niet langer direct samen met een enkele klacht of van de klant zelf. Van het spreekwoordelijke probleem wordt een voordeel gemaakt door het gebruiken van het debiteurenbeheer voor een continue interactie met klanten en een gestructureerde aanwending daarvan voor de kwaliteitsverbetering en het relatiemanagement. Dat betekent een strategische verbetering van de bedrijfsvoering voor bijna elke corporatie, bouwbedrijf of aannemer. «

ILLUSTRATIE: OLTHOF SENS

DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER EN DRS. JANPIETER KONING RA ZIJN WERKZAAM BIJ KPMG. NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER (020) 6567233

NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER (020) 6567233.

**GOED DEBITEURENBEHEER
LEVERT EEN SCHAT AAN
MANAGEMENTINFORMATIE OP**