



Your Business - Our Care

Van Cash Collection naar geïntegreerd Credit Management. Hoe begint u er aan?

Peter Dick - Zaakvoerder DynamICK

Credit Expo 14/10/2015 - Gent



Your Business - Our Care

DynamICK

Solutions for Safer Finance

Professionalisering van administratie en finance



Co-Pilot op Finance

- Ondersteuning in uw KMO als CFO, Controller of Credit Manager volgens uw noden



Flight Planning

- CF & WC management.
- End-to-End stroomlijnen van financiële & administratieve processen (O2C – P2P – R2R)
- Onafhankelijk advies rond implementatie bedrijfssoftware (boekhouding, CM, ERP, CRM)



Crew Resource Management

- Coaching & Upscaling financieel en administratief personeel



Black Box

- Afstemmen van software (financieel, CRM, ERP) op uw processen (en vice versa)



Cock Pit

- Ontwikkeling van Management rapportering, KPI's

Pilot

- Peter Dick
 - Ervaren finance professional
 - Diverse sectoren
 - Verschillende types van bedrijven
 - Affiniteit met openbare sector en non-profit
- Drive = “Verbetering”
- Your Business – Our Care
 - Op maat
 - Discreet
 - Vertrouwelijk
 - Hoogste ethische normen naar mens, organisatie en samenleving

Previous Destinations

- Van Cash Collection naar gestructureerd Credit Management in Belux
 - Change Management & bekomen van “Turnaround” bij sales & customers
 - DSO verlaging van 57 naar 39
- Meerdere implementaties OnGuard & integratie ervan met Axapta (Microsoft AX) en SAP
- Set-up e-billing zowel B2B als B2C: successrate van 45% na 3 maand
- Uitwerken business requirements voor implementatie SAP in BU
- Coördinatie fiscale ruling “Patent Income Deduction”
- Administratieve start up BU “Short Term Truck Rental”
- Re-engineering O2C – P2P – R2R
- Change management & Saving plans

Enkele vraagjes

- Functie titel / omschrijving

- Cash Collection
- Debiteurenbewaking
- Facturenbeheer
- Debiteurenbeheer
- Credit Control
- Credit Management
- Credit Marketing

- Grootte van jullie onderneming

- Werknemers

- 1 – 10
- 10 – 50
- > 50

- Omzet

- < 1,000,000
- < 10,000,000
- > 10,000,000

Kostprijs handelsvorderingen

- Financiële kost van uitstaande vorderingen (Cash Conversion Cycle)
- Hogere intrest financieringen
- Hogere financieringskost kredietverzekering
- Verlies HV = puur verlies bottomline!
 - extra omzet nodig ter compensatie

Marge \ Verlies	1 000	5 000	10 000	20 000
5%	20 000	100 000	200 000	400 000
10%	10 000	50 000	100 000	200 000
15%	6 667	33 333	66 667	133 333
20%	5 000	25 000	50 000	100 000
25%	4 000	20 000	40 000	80 000

Cash collection

- It is the recovery of cash from a business or individual which you have issued an invoice.
- Kenmerken
 - Innen van openstaande handelsvorderingen
 - Meestal door boekhouder of financiële afdeling
 - Geen aandacht voor commerciële insteek
 - Puur curatief
 - Weinig gestructureerd
 - Negatieve ondertoon
 - “Te laat”: Het is een klant en die mogen we niet voor het hoofd stoten!

Credit Management / Marketing

- CM heeft als doel verantwoord om te gaan met kredietrisico's, het realiseren van een zo laag mogelijke betalingstermijn om het werkkapitaal te optimaliseren bij een zo hoog mogelijke omzet.
 - Beoordelen risico's & bepalen kredietwaardigheid
 - Onderhouden **Lange Termijn** klantencontacten = “**customer intimacy**”
 - Innen van vorderingen
- Kenmerken
 - Niet alleen financiële afdeling, maar ganse organisatie
 - Finance & Sales: End-to-End
 - Pro actief & curatief
 - Klachtenbeheer
 - Financiële informatie gebruiken in commerciële aanpak (Marketing)

Credit Management: hoe begin je er aan?

- Opmaak globaal plan van aanpak
 - Beschrijving AS IS
 - Opmaak TO BE
 - Stappenplan invoering
 - Controle masterdata
- Bespreking met sales (en ops) en stuur bij
- Goedkeuring en steun algemeen en financieel management

Beschrijving AS IS

- Globale beschrijving van huidige aanpak
- SWOT van huidige aanpak
 - Incasso procedures
 - Samenwerking sales
 - Acceptatiebeleid
 - Facturatie
 - Klachten
 - Betalingstermijn
 - Automatisatie
 - ...
- Wees concreet en durf problemen bij naam te noemen
- Vormt basis voor TO BE

Opmaak TO BE

- Gebruik SWOT als basis
- Inhoud
 - Differentiatie klantenportefeuille en aanpak
 - End to end in Order to Cash proces: van acceptatiebeleid (+ review) tot juridisch incasso
 - Samenwerking finance & sales (& ops)
 - Communicatie tijdens proces
 - Integratie met CRM en ERP
 - Personeel
 - Nood aan Credit Mgmt Software?
 - Outsourcen (deel van) portefeuille of traject?
 - Kredietverzekering?
- Aanpak
 - Start van scratch en kijk hoe in te passen in organisatie
 - Start van bestaande flow en stuur bij
- Wees pragmatisch en realistisch
 - Afgestemd op grootte van de organisatie
 - Stap voor stap

Analyse klantenportefeuille

- Parameters
 - Risico
 - Belangrijkheid
- Locatie klanten
 - België
 - Europa
 - Andere continenten
- Aard van de klant
 - B2B – B2G – B2C
- Grootte van de klant
 - Omzet
- Belangrijkheid van de klant voor u
 - Aandeel in uw omzet
 - Referentieklant?

DOEL: Inzicht krijgen in optimale segmentatie?

Voorbeeld klantenportefeuille

- B2B + B2G + B2C
- Omzet spreiding
 - Top 50 = 60% van omzet (EC, luchthavens, banken, retail, ...)
 - Top 400 = 85% van omzet
 - Top 2.500 = 95% van omzet
 - Rest = 22.500 = 5% = waarvan 40% B2C & 40% Soho
- Verschillende sectoren, elk met hun eigen regels en kenmerken (constructie, retail, financial services, events, ...)
- Internationale klanten
 - Wereldwijde tenders
 - Algemene betaalconditie = 60 dagen (of meer)
 - Risico's niet makkelijk in te schatten

Gedifferentieerde aanpak in de praktijk

- Top 400 = focus op frequent persoonlijk klantencontact
 - RU – VVD – R1 – T1 – R2 – T2 – R3 – T3 – IGS – T4 – Jur. incasso
 - Communicatie/overleg momenten met Sales mgmt
 - Juridisch incasso: 60 dagen na vervalddag (VVD)
- Top 2500 = focus op persoonlijk klantencontact
 - RU – VVD – R1 – T1 – R2 – R3 – T2 – IGS – Jur. incasso
 - Communicatie/overleg momenten met Sales mgmt
 - Juridisch incasso: 60 dagen na vervalddag (VVD)
- Andere klanten
 - R1 – R2 – IGS – T1 (indien tijd) – Jur. Incasso
 - Juridisch incasso: 45 à 60 dagen na vervalddag (VVD)
 - Doel op LT = outsourcen voor verhoging persoonlijk contact
- Risicoklanten
 - RU – VVD – R1 – T1 – R2 – T2 – IGS – Jur. Incasso
 - Juridisch incasso: 45 à 60 dagen na vervalddag (VVD)

Order to Cash – End to End



- Ganse organisatie is betrokken
- Geïntegreerd met ERP en CRM
- Masterdata
- Tijdstip van bestelling vs tijdstip prestatie
- Tijdstip van prestatie vs tijdstip facturatie (ziekenhuizen?)
- Klachtenbeheer
- Efficiënt minnelijk en juridisch incasso

Samenwerking Finance & Sales

- Samen-Werken in volledig proces
 - Basis = Optimalisatie: minimale DSO en loss ratio (risico) bij maximale omzet
 - Afspraken rond bevoegdheden en beslissingsname
 - Uniforme boodschap naar de klant
- Hoe krijg je sales zover?
 - Communicatie & informatie
 - Vertrouwen opbouwen
 - “mutual benefits”
 - Targets Credit Mgmt ook opnemen in Sales targets
 - Steun CEO, CFO, CCO
- Geen “big bang” maar proces
- Leer omgaan met “die hards”

Samenwerking Finance & Sales in de praktijk

- Ga samen met sales naar de klant tijdens de contractbesprekingen
 - Sales met aankoop
 - Diensten, commerciële voorwaarden
 - Credit Mgmt met Finance
 - Kennismaking (en bespreking) in positieve sfeer
 - Contract: financiële voorwaarden (BT, facturatiebepalingen, ...)
 - Rechtstreeks contact = band
- Betrek sales bij incasso proces.
 - Informatie uitwisseling
 - Periodieke meetings waarbij klanten worden overlopen
 - Vervallen facturen
 - ↔ Klachten
 - ← Lopende offertes, ...
 - Maandelijkse rapporten
 - Mogelijkheid geven tot tussenkomst
 - Voordelen: betrokkenheid, waardering, ...
 - Nadelen: bezwaart de relatie met de klant

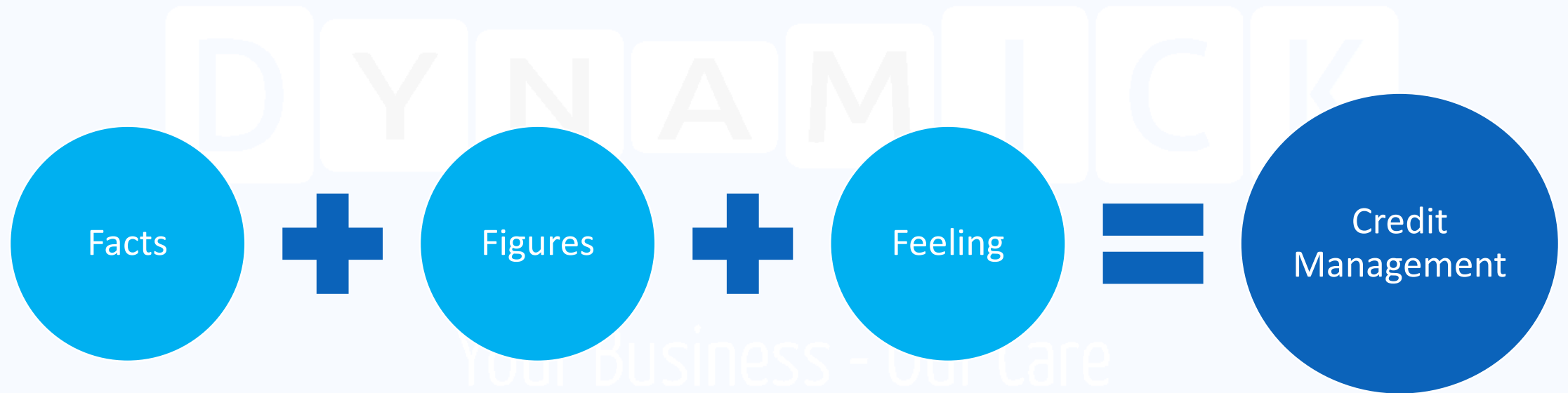
Acceptatiebeleid

- Geen exacte wetenschap
 - 1 klant ten onrechte aanvaarden = verlies met zware financiële gevolgen
 - 1 klant ten onrechte weigeren = verlies aan omzet en marge
- Tijdstip = prospectie / opportuniteit $\neq$ contract
- Credit check
 - Traditionele handelsinformatie rapporten
 - Nadeel: info gemiddeld 1 jaar oud
 - Voordeel:
 - Indicatie van gezondheid, betalingsgedrag, ...
 - Zicht op de groepsstructuur
 - Interne informatie via sales & operaties (geruchten mbt investeringen, overnames, personeelsverloop, ...)
 - Evolutie betalingsgedrag extern & intern
- Bij twijfel: overleg met sales
- Na aanvaarding: periodieke reviews en/of permanente monitoring

Acceptatiebeleid in de praktijk

- Wees creatief en pragmatisch
 - Voorschotten
 - Facturatie vooraf
 - Borgstelling
 - Korting contant
 - Kredietverzekering
 - Durf contact nemen met de klant
- Als je het risico niet kan vermijden, wees er dan bewust van!
 - Differentiatie in aanpak
 - Rappelroutine
 - Monitoring van risicovollere klanten
 - Periodieke review van portefeuille
 - Bvb op basis van risico score
 - Laat uw klantenportefeuille jaarlijks screenen
 - Nieuwe bestelling of contractverlenging = moment van review
- Valkuil: maak procedure werkbaar voor CM en (pre)sales

Acceptatiebeleid: besluit



Geïntegreerd

- CRM – ERP – Finance
 - Link tussen deze informatiebronnen
 - Informatie uitwisseling (B2B)
 - Betaaltermijn en betalingsgedrag
 - Openstaande facturen
 - Openstaande klachten
 - Beschikbaarheid van dezelfde informatie door alle afdelingen (sales, finance, aftersales, customercare, ...)
- Masterdata kwaliteit (aparte afdeling/persoon)
 - Juiste gegevens (NAW, contactpersonen, divisies, ...)
 - Connectie met data provider is een optie

Geïntegreerd in de praktijk

- Zorg ervoor dat CRM – salesadministratie – ERP – Boekhouding – CM met elkaar geïnterfaced zijn
 - Uniforme masterdata
 - Info mbt creditmgmt op alle niveaus beschikbaar (mits autorisaties)
 - Betaaltermijnen algemeen en evt afwijkingen per contract
 - Effectief betalingsgedrag vs afspraken
 - Vervallen facturen
 - Openstaande klachten
- Wie is “Master”?
 - Evt in functie van soort info:
 - Financieel
 - Commercieel
 - Operationeel
 - Vereist 1 op 1 relatie!

Klachtenopvolging structureel aanpakken

- Doel = verbetering van de relatie met de klant → **Customer intimacy** !
- Uitgangspunt: een klacht = positief !?!
- Coördinatie bij Credit Mgmt
- Registratie van de klachten volgens soort
 - Financieel administratief
 - Onjuiste facturen
 - Factuur niet ontvangen
 - Operationeel
 - Commercieel
- Klachten koppelen aan geen, 1 of meerdere betaalde of niet betaalde facturen
- Input kan centraal of decentraal
- Tool: excel of spec. software (maar dan wel geïntegreerd met CM-software)

Klachtenopvolging structureel aanpakken

- Workflow tot oplossing
 - Soort klacht
 - Oorzaak
 - Oplossing
 - Actie
 - Actienemers
 - Status
 - Timing voor oplossing per soort klacht
 - Escalatie mogelijkheid
- Rapporteer periodiek aan de verantwoordelijke managers
- Blokkeer ondertussen de factuur voor rappels

Klachtenopvolging in de praktijk

- Overdrijf niet met te veel opsplitsingen
 - 4 à 5 per hoofdrubriek
 - Steeds 1 diverse per hoofdrubriek
- Registreer alles
 - Niet ontvangen facturen kan wijzen op foute masterdata of badwill bij de klant
- Analyseer resultaten
 - Klanten
 - Producten / diensten
 - Doorlooptijd klacht
 - Factuurdatum tot registratie
 - Registratie tot oplossing
- Bespreek met de betrokken diensten/managers en initieer actie

Klachtenopvolging: praktijkvoorbeeld

Soort klacht

Code	Soort klacht	# dagen
AD_01	Foute factuur	7
AD_02	Factuur niet ontvangen	2
AD_03	Onterechte factuur	7
AD_04	Commissie installateur	7
AD_99	Administratieve klacht - Andere	7
CS_01	Commerciële opvolging	
CS_99	Commerciële opvolging - Andere	
OP_01	Gedrag / houding medewerker	
OP_02	Dienstverlening	
OP_03	Supervisie	
OP_04	Planning	
OP_99	Operationele klacht - Andere	
TE_01	Onderhoud / Installatie	
TE_99	Technische klacht - Andere	
ZZ_01	Diverse klacht	
ZZ_99	Diverse klacht - Andere	

Oorzaken

Code	Oorzaak klacht	
NC_001	Foutieve klant	ok
NC_002	Fout adres	ok
NC_003	BTW	ok
NC_004	PO ontbreekt / foutief	ok
NC_005	Factuur onduidelijk / onvolledig / bijlage(n) ontbreekt	ok
NC_006	Factuur op te splitsen	ok
NC_007	Foutieve prijs / uurtarieven	ok
NC_008	Foute hoeveelheden / uren	ok
NC_009	Dienst / materiaal onterecht gefactureerd	ok
NC_010	Verschil prestatie staat met factuur	ok
NC_011	Facturatie vooraf / achteraf	ok
NC_012	E-Billing - Print	ok
NC_013	E-Billing - Zoomit	ok
NC_014	E-Billing - andere	ok
NC_015	Overname contract	ok
NC_016	Verhuis	ok
NC_017	Dubbele facturatie	ok
NC_018	contract opgezegd	ok
NC_019	Garantie / Omnium	ok
NC_020	Werkbon niet getekend / ontbreekt	ok

Klachtenopvolging: praktijkvoorbeeld

Acties

Code	Requests / acties
ACT_01	Onderzoeken van klacht
ACT_02	Herfactureren
ACT_03	Creditnota opmaken
ACT_04	Factuur aanpassen
ACT_05	Duplicaat versturen
ACT_06	Bijlage(n) / werkbonnen opsturen
ACT_07	e-billing kanaal aanpassen - opsturen duplicaat
ACT_08	Contract/offerte opsturen
ACT_09	Defect herstellen
ACT_10	Onderhoud inplannen / uitvoeren
ACT_11	Afspraak maken met klant
ACT_99	Actie - Andere

Oplossingen

Code	Oplossing klacht
SOL_01	Klacht onterecht
SOL_02	Herfacturatie
SOL_03	Creditnota
SOL_04	Factuur aangepast
SOL_05	Duplicaat verstuurd
SOL_06	Bijlage(n) / werkbonnen opgestuurd
SOL_07	e-billing kanaal aangepast + duplicaat verstuurd
SOL_08	Contract/offerte opgestuurd
SOL_09	Defect hersteld
SOL_10	Onderhoud ingepland/uitgevoerd
SOL_11	Besproken met klant
SOL_12	Besproken met medewerker
SOL_13	Acties intern uitgewerkt / procedure aangepast
SOL_14	Opleiding gegeven
SOL_15	Materiaal besteld
SOL_16	Rechtzetting encodage in het systeem
SOL_17	Sanctie
SOL_99	Oplossing - Andere

PEOPLE

- Algemene kenmerken
 - Diplomatisch
 - Empathisch
 - Mensen kennis
 - Gepassioneerd
 - Geen “boekhouder”
- Iets grotere organisaties
 - Verschillende types van persoonlijkheden
- Kleine KMO's
 - Persoon met de juiste kenmerken voor uw organisatie en klantenportefeuille
 - Deze persoon moet uw klanten aanvoelen



Credit Management Software

- Een standaard of boekhoudpakket laat u toe om rappels te sturen (cash collection) maar is geen Credit Mgmt software.
 - Kan OK zijn voor kleine KMO's indien gestructureerd en (semi) automatisch.
- Lijst uw behoeften op (must have – nice to have), afgestemd op uw klanten, uw producten/diensten en uw visie.
 - Klantgroepen
 - Realtime info
 - Connectie met dataprovider of kredietverzekeraar
 - Historische info
 - Cash forecasting
- Wat zijn belangrijke criteria?
 - Efficiëntie: sneller en beter. “Doing more with less”.
 - Bvb “Add Copy Invoice”
 - Effectiviteit: optimalisatie van omzet en winst in functie van risico
 - Compliance: duidelijke regels en procedures, interne controle en transparantie
 - Inhoud
 - Prijs

Credit Management Software: kenmerken

- Rappeltrajecten worden vastgelegd volgens eigen criteria (segmentatie)
- Automatisatie
- Actielijsten
- Management by exception
- Registratie betalingsafspraken
- Registratie van klachten
- Uitgebreide rapporteringsmogelijkheden (op maat)
- Cash forecasting obv effectief betalingsgedrag
- “E” opties
- Klantgroepen
- Batch printing / export
- Intrestberekening & afbetalingsplannen
- Cash allocation

Your Business - Our Care

Credit Management Software in de praktijk

- Software
 - OnGuard
 - iController
 - Credit Tools
 - CVG Value+
 - Collect Online (SaaS)
- Bijkomende hulpmiddelen
 - E-billing
 - E-dunning
 - Betalingsknop op e-facturen en digitale rappels
 - Rappels via SMS

Outsourcing een optie?

- Eigenlijk in strijd met “geïntegreerd credit management”
- Kan meerwaarde zijn in specifieke gevallen
 - Cfr. voorbeeld klantenportefeuille: 90% B2C en Soho met beperkt aandeel in omzet
 - top 2500 klanten in eigen beheer met beperkt team
 - rest 22.500 klanten outsourcing
- Parameters
 - Klantenportefeuille
 - Wanneer in traject?
 - Onmiddellijk na vervaldag
 - Pas na eigen minnelijke procedure
 - Commerciële relatie met de klant
 - Kostprijs
- Aan wie
 - Incasso kantoren
 - Advocaten
 - Gerechtsdeurwaarders

Outsourcing in de praktijk

- Keuze 1 : alles apart
 - Incassokantoren
 - Incasso ≠ Credit Management
 - Oplossing voor quick-wins
 - Geen aangifte schuldvordering, noch fiscaal attest
 - Minnelijk incasso: 40 tot 60% van het aantal dossiers en 50% tot 75% van het bedrag van de portefeuille wordt niet geregeld door incassokantoren.
 - + Advocaat
 - Juridisch incasso
 - Minnelijk incasso: sterk juridische benadering
 - Meerwaarde in betwiste dossiers
 - + Gerechtsdeurwaarder
 - Wettelijk monopolie voor uitvoering
 - Onontbeerlijk voor meest complexe dossiers
- Verschillende overdrachten
 - verlies aan informatie
 - verlies aan transparantie
 - verlies aan efficiëntie
- Kostprijs?

Outsourcing in de praktijk

- Keuze 2 : Gerechtsdeurwaarder = “one-stop-shop”
 - Minnelijke fase
 - Ondersteund door solide processen en infrastructuur
 - Informatie gecentraliseerd
 - Gekwalificeerde medewerkers
 - Waar nodig onmiddellijk juridische stappen
 - Solvabiliteitscheck & Credit scoring
 - Enige speler die (alle) informatie heeft
 - Kostenefficiënt bij beslissing gerechtelijk incasso
 - Behandeling voor de rechtbank
 - Advocaat heeft de volledige historiek van het dossier
 - Gerechtelijke uitvoering : wettelijk monopolie
 - Europees betalingsbevel
 - Belgisch betalingsbevel !

→ Efficiëntiewinsten

Betalingsbevel

- Europees Betalingsbevel

Uitvoerbare titel binnen EU voor onbetwiste vorderingen op basis van verzoekschrift en zonder gerechtelijke procedure.

- Belgisch Betalingsbevel voor niet betwiste B2B vorderingen (vanaf midden 2016)

- Ingebrekestelling door gerechtsdeurwaarder (zonder voorafgaandelijke gerechtelijke procedure)
 - 1 maand tijd voor schuldenaar om betwisting te melden (verzetprocedure)
 - 8 dagen later gerechtelijke uitvoerbare titel
- stukken efficiënter en goedkoper

Kredietverzekering een optie?

- Parameters
 - Kostprijs
 - Klantenportefeuille
- Voordelen
 - Verbetering cashpositie door snelle vergoeding
 - Goede processen resulteert uiteindelijk in lagere premie
 - Kan omzet verhogend werken (cfr acceptatiebeleid)
 - Continue monitoring van uw verzekerde portefeuille
 - Objectiverend tov interne diensten
- Schakel een gespecialiseerde makelaar in
 - Geen meerkost
 - Kunnen schakelen tussen verschillende verzekeraars in functie van uw behoeften
 - Verdediging en bemiddeling naar verzekeraar bij schadegevallen
 - Max schadevergoeding per jaar in elke polis ($Y \times \text{jaarpremie}$)
 - Niet meer uitleveren indien limiet op klant wordt overschreden of ingetrokken.

Aandachtspunten

- Schrijf uw procedures uit!
- Snelheid betalen $\approx$ snelheid facturatie en herinneringen sturen
 - Wie luidst roept, wordt eerst betaald
 - De betalingstermijn is een evenwaardig contractueel gegeven als de dienstverlening en de prijs.
- Wees consequent
 - Zeg wat je doet en doe wat je zegt
- Gebruik uw credit management informatie in uw commerciële strategie en actieplannen

Besluit

- Verhoogde **Customer Intimacy**
 - Door met elkaar Samen te Werken, wordt de klant beter bediend
 - Hogere klantentevredenheid
- Betere resultaten
 - Lagere DSO
 - Lagere verliezen
 - Hogere omzet / winst
- Geïntegreerd Credit mgmt = geen standaardproduct, maar maatwerk
- Steun van topmanagement is noodzakelijk
- **FFF** = Facts + Figures + Feeling
- **CCC** = Communicatie + Communicatie + Communicatie

DynamICK - Contactinformatie

DynamICK Comm.V.

Peter DICK – Zaakvoerder

Eekbulk 10

9840 De Pinte

België

M. +32 473 88 88 96

E. peter.dick@DynamICK.be

www.DynamICK.be

Ondernemingsnummer: BE 0837.915.692

Dank u voor uw aanwezigheid en belangstelling !



Wenst u nog een woordje toelichting, breng ons een bezoek op stand 19