

# Inhoud

Voorwoord <i>Money for nothing</i>	12
Inleiding <i>Waarom dit boek?</i>	14
<b>Geert Janssens, Etion</b> <i>Disruptieve innovaties in credit management zijn welkom</i>	16
<b>Credit management: de persoon</b> De rol en de taken van de credit manager Waarom moet een goed credit manager voldoen? De plaats van de credit manager in de organisatie	21
<b>Tom Vantghem, Sioen</b> <b>Prof. Dr. Dirk Buyens, Vlerick Business School</b> <i>De psychologie van de credit manager</i>	24
<b>Christophe Verplanken, Daikin</b> <i>Credit management bij Daikin: Nemaweshi, Kaizen en Gemba</i>	28
<b>Credit management: de organisatie</b> Credit management stadia	33
<b>Francis De Bruyne, Petersime</b> <i>Hoe pakt de Credit Manager van het Jaar het aan?</i>	36

<b>Credit management: preventie</b>	41
Algemene voorwaarden	
Beoordeling van kredietrisico's	
<b>Inge Van Steenbrugge, Beaulieu International Group</b>	48
<i>Klanten in meer dan 150 landen: een credit management uitdaging van formaat</i>	
<b>Credit management: analyse</b>	53
Credit management audit: meten is weten	
KOi+: de meest efficiënte credit management audit	
<b>Dr. Marie-Gemma Dequae</b>	56
<i>Enterprise Risk Management</i>	
<b>Credit management: middelen</b>	61
Credit management software	
<b>Steven Ponnet, AGC Glass Europe</b>	66
<i>Glashelder kredietbeleid</i>	
<b>Sarah Van den Bulck, Borealis</b>	70
<i>Een goede chemie tussen sales en credit management</i>	
<b>Credit management: transfereren van kredietrisico's</b>	75
Kredietverzekering	
Excess of Loss	
Top-up cover	

# Inhoud

<b>Dirk Braet, USG People</b> <i>Geïntegreerd credit management &amp; kredietverzekering</i>	80
<b>Frederic Wittemans, Ingram Micro</b> <i>Samenwerking tussen credit management, sales en kredietverzekering</i>	84
<b>Credit management: recuperatie</b> Minnelijk incasso	89
<b>Katrien Matthys, Resilux</b> <i>PET: Polyethyleentereftalaat of Persoonlijk, Efficiënt en Transparant</i>	92
<b>Credit management: kortetermijnfinanciering</b> Reverse factoring Off-balance financiering van een MBO of een overnamedossier	97
<b>Kurt Vanwingh, Amcor</b> <i>Het evenwicht tussen goed credit management en rendabele groei</i>	100
<b>Credit management: langetermijnfinanciering</b> Forfaiting	105
<b>Paul Becue</b> <i>Red Ocean en digitale disruptie</i>	110
<b>Rudy Aernoudt</b> <i>Blockchaining voor banken en bedrijven</i>	114

## **Kredietverzekeraars en andere credit management services providers aan het woord**

**Christophe Cherry, Atradius** 120

*Delight als speerpunt van onze strategie*

**Fabrice Lobet, Bureau van Dijk** 122

*Robuuste financiële data, modellen en scores*

**Kris Degreef, Coface** 124

*Coface: een pionier op IT-vlak*

**David Tornley, Fort Vale Engineering, verzekerd bij Credendo** 126

*Credendo's multinationale polissen volgen de klant*

**Mike Holley, Equinox Global** 128

*Unieke visie op 'klassieke' kredietverzekering*

**Christian Greisberger, Acer, verzekerd bij Euler Hermes** 130

*Acer & Euler Hermes: partners*

**Richard Ariens, Mercury Trade Credit** 132

*Een nieuwe speler dient zich aan*

**CRiON: expert in credit management services** 135

Kredietverzekeringsmakelaar

Credit management adviseur

Credit Management Cyclus

An Aon Company



# Credit management: de persoon

## De rol en de taken van de credit manager

De functie van de credit manager zal verschillen naargelang de grootte van het bedrijf, de activiteit en de strategische visie van het management. Een aantal taken vinden we echter terug bij vrijwel alle credit managers. Immers, de kernfunctie van de credit manager zal er steeds in bestaan om op de inning van uitstaande vorderingen toe te zien en de kwaliteit van de omzet te bewaken om de algemene objectieven van de onderneming mee te realiseren.

Hij zal kredietlimieten goedkeuren, criteria voor de factuurvoorwaarden bepalen en aanpassen, het pre-juridisch en juridisch incasso adviseren en opvolgen, en uiteraard achterstallige vorderingen binnen een actieve klantrelatie innen. Daarnaast zal zijn expertise gevraagd worden bij prospectie van klanten om de kredietwaardigheid van prospecten te beoordelen. Hij kan worden bijgestaan door een debt collector die systematisch debiteuren aanmaant.

Afhankelijk van de grootte van de onderneming en de complexiteit van de facturatie kan credit management bestaan uit:

### **Preventief: betalings-achterstallen vermijden**

- In samenwerking met de marketing- en verkoopdiensten betalingsvoorwaarden vastleggen per product- en activiteitsgroep.
- Betalingsvoorwaarden en -technieken voor de export uitwerken.
- Zorgvuldig de residuele risico's inschatten en signaleren.
- Alle informatie over de klanten verzamelen en interpreteren. Afgezien van de financiële informatie en de betalingsgedragingen van de klanten, gaat het ook om alle gegevens en signalen die door de verkopers worden aangebracht.
- Kredietwaardigheidsbeoordeling: voor elke prospect of klant een kredietlimiet vastleggen in functie van zijn financiële solvabiliteit. Binnen deze limiet kan automatisch geleverd worden op voorwaarde dat de betalingsvoorwaarden niet afwijken van de standaardvoorwaarden en dat de cliënt niet achterstallig is.
- Bij levering van investeringsgoederen: eventueel de factuur laten registreren op de griffie van de rechtbank van koophandel van het arrondissement van de debiteur, om een bevoorrecht schuldeiser te blijven.

- Kredietverzekering en factoring overwegen en met de kredietverzekeraar, kredietverzekeringsmakelaar of factor negotiëren.
- Ook voor de marketing- en verkoopafdelingen is de credit manager een belangrijke partner. Bij het screenen van marktsectoren en potentiële klanten is de financiële knowhow van de credit manager van groot belang. Met zijn inbreng kunnen marketeers en verkopers waardevolle markten identificeren. En tijd en geld besparen door riskante sectoren of bedrijven niet te prospecteren.

### **Curatief: achterstallige vorderingen aanpakken**

- Laattijdige betalingen en onbetaalde rekeningen identificeren.
- Debiteurenopvolging: een doeltreffend aanmaningstraject volgen op basis van degelijke factuurvoorwaarden en met duidelijke rekeningoverzichten.
- Betwistingen melden. En zelf preventief – dat is voor de vervaldag – een bericht sturen naar de klant om hem aan de vervaldag van de factuur te herinneren en een reactie uit te lokken voor het geval hij van plan was om een betwisting in te roepen.

- Geregeld overleg plegen met andere bedrijfsafdelingen over onbetaalde vorderingen.
- Indien de aanmaningen niet succesvol zijn, samen met de juridische dienst gerechtelijke stappen nemen.
- Rapporteren aan de directie. Op basis van die rapporten kan de financiële strategie aangepast worden om de oorzaken van wanbetaling structureel aan te pakken.

## De plaats van de credit manager in de organisatie

Vaak wordt een credit manager aangezien als de persoon die uitstaande vorderingen incasseert. Credit management gaat echter veel verder, zo toonden we hierboven aan. De credit manager moet verantwoord omgaan met kredietrisico's en een acceptabele betalingstermijn realiseren om uiteindelijk het werkkapitaal te optimaliseren bij een zo hoog mogelijke omzet.

Het is dan ook belangrijk dat de credit manager inspraak heeft in het commerciële proces. En dat is niet evident, want de doelstellingen en prioriteiten van een commerciële manager en die van een credit manager zijn niet dezelfde. Verkopers verlangen dat klanten zoveel mogelijk kopen (omzetverhoging) en credit managers wensen dat afnemers tijdig betalen (risicobeperking).

Een credit manager mag dan ook niet ressorteren onder het gezag van een commercieel directeur. In dat geval zou zijn job onder commerciële druk worden gereduceerd tot een functie met aanzienlijke verantwoordelijkheid, maar zonder de noodzakelijke beslissingsbevoegdheid. Belangrijk is om de credit

manager voldoende armslag te geven, zodat hij vrij kan bewegen in de organisatie.

De credit manager moet rapporteren aan een beslisser op directieniveau. In een groot bedrijf is dat de financieel directeur (CFO) of de treasurer. In sommige grote ondernemingen is er een risk manager die alle bedrijfsrisico's bewaakt en verzekert. Hij kan zich dan laten bijstaan door een jurist die de juridische, sociale en fiscale risico's bewaakt, een hedging manager die de wisselkoers- en renterisico's beheerst en/of een credit manager die de kredietrisico's onder zijn hoede neemt.

In kleine ondernemingen is de credit manager dikwijls het hoofd van de debiteurenadministratie. Voor een goede interne controle is dat niet ideaal. In het beste geval is de credit manager verantwoordelijk voor de incasso (het innen van achterstallige vorderingen), terwijl de boekhouding (het boeken van facturen en het toewijzen van ontvangsten) ressorteert onder een ander.

## Waarom moet een goede credit manager voldoen?

Een goede credit manager heeft heel wat vaardigheden nodig om toegevoegde waarde te leveren in een complexe en veranderlijke omgeving. We sommen hier kort de eigenschappen op waarover een goede credit manager beschikt.

### Kennis

- Theoretische kennis verworven door het volgen van opleidingen. Ook talenkennis is belangrijk, want de klant benaderen in zijn eigen taal laat het geld vlotter binnenstromen.
- Ervaring is de praktische kennis verworven door credit management activiteiten uit te oefenen. En ervaringen uit te wisselen met andere credit managers
- Kennis x ervaring = expertise

### Vaardigheden

- Analytische vaardigheden.
- Empathische vaardigheden: actief luisteren naar de klant en naar andere afdelingen binnen de onderneming.
- Diagnosevaardigheden: uit veel informatie de juiste conclusie trekken en hierop gepast reageren.
- Creativiteit: het vraagt creativiteit om rekening houdend met het kredietrisico op een verantwoorde manier zaken te doen.
- Adaptief vermogen: zich vlot aanpassen aan snel veranderende, conjuncturele omstandigheden.

### Attitude

- Commerciële flair
- Durf: het vraagt moed om zowel interne als externe onderhandelingen te voeren.
- Autoriteit binnen de onderneming: beschikken over moreel gezag waardoor het advies van de credit manager wordt gewaardeerd.

## DE CREDIT MANAGER VAN DE TOEKOMST

- Het curatieve verminderen door het preventieve beter uit te bouwen.
- Meer gericht zijn op de klant zelf en niet alleen op financiële gegevens. Bijvoorbeeld: klanten segmenteren op grond van de waarde die ze hebben voor het bedrijf en betalingsvoorwaarden afhankelijk maken van die waarde (wie een hogere waarde heeft, geniet betere voorwaarden).
- Meer samenwerken met marketing en sales. Verhogen van gezonde omzet – dat is omzet met solvabele klanten – is het gezamenlijke doel.
- Met behulp van software degelijke analyses en rapportages maken.



Interview met **Tom Vantuyghem, Sioen**  
Prof. Dr. Dirk Buyens, Vlerick Business School

# De psychologie *van de credit manager*



## **Tom Vantuyghem**

Master Applied Economics, UCL

Credit department for SME's, Banking sector  
Group Credit Manager, Sioen Industries

Board member, Instituut voor  
Kredietmanagement

## **Prof. Dr. Dirk Buyens**

Doctoraat arbeids- en organisatiepsychologie,  
UGent  
MBA, KU Leuven

Doctoral-fellow, University of Minnesota  
Professor of Human Resources Management,  
UGent en Vlerick Business School  
Director Open Exec Education, Vlerick Business  
School

Bedrijven hebben meer aandacht dan ooit voor werkkapitaaloptimalisatie. Dit komt doordat zij bedrijfseconomisch gedwongen worden de perfecte balans te vinden tussen debiteuren, crediteuren en voorraden. De credit manager moet zich dus verdiepen in cash management. Anderzijds mag hij de klantrelatie niet verstoren. En tenslotte moet hij goed communiceren met alle betrokken partijen. Tot zover de theorie, maar hoe moet de 'ideale' credit manager er in de praktijk uit zien? En een heikel punt: welke relatie moet hij onderhouden met sales? We vroegen het aan iemand uit de praktijk én aan een academicus.



### **Waar staat de credit manager in de organisatie?**

Tom: In sommige bedrijven staat hij aan de zijlijn, maar in een geïntegreerd credit management staat de credit manager in het midden van het speelveld. Uiteraard hangt dat af van de bedrijfsstructuur en de bedrijfscultuur. Een credit manager zal evenwel het meest waarde creëren als hij centraal opgesteld wordt.

Hij heeft vooral contacten met sales managers, plant managers, BU managers en de klanten, maar ook met andere actoren zoals de medewerkers van productie, aankoop, marketing, legal en natuurlijk finance zelf. De credit manager moet daarvoor de nodige ondersteuning krijgen van de CEO en de CFO. Ook de geschreven procedures moeten de credit manager in zijn rol ondersteunen. Echter, hijzelf dient door zijn kennis autoriteit af te dwingen. Hij moet dan ook op een continue manier zijn expertise

opbouwen. Zo zal zijn impact bij credit issues almaar toenemen.

Dirk: Er zijn twee bewegingen aan de gang in onze omgeving. We evolueren van een eenvoudige naar een complexe bedrijfsomgeving. In credit management termen: de deals worden complexer, de risico's groter, de exportlanden verder afgelegen,... Anderzijds evolueren we van een statische omgeving naar een dynamische. Bijvoorbeeld: het aantal vaste klanten neemt af en de eenmalige deals nemen toe. Dat alles brengt met zich mee dat een credit manager niet meer kan teren op de kennis en de successen van gisteren. Hij kan alleen autoriteit verwerven door kennis te vergaren die hij morgen zal kunnen gebruiken. Ook moet hij inspelen op de noden van de collega's en van de organisatie. Dan pas zal hij toegevoegde waarde leveren, zal hij gewaardeerd worden en zal hij automatisch centraal in het speelveld komen te staan.

### **Welke eigenschappen heeft een goede credit manager?**

Tom: Kredieten vastleggen is méér dan cijfers interpreteren. Kredietlimieten baseer je op facts, figures én feeling. Het is niet alleen belangrijk wat de klant zegt, maar ook wat hij níet zegt. Waarom is hij bereid een hogere prijs te betalen? Waarom worden wij plots één van zijn belangrijkste leveranciers? Is er veel personeelsverloop? Hoe méér informatie we kunnen verzamelen, hoe beter de kredietbeslissing. Het buikgevoel of fingerspitzengefühl speelt daarin mee.

Dirk: Het is duidelijk dat een credit manager méér moet kunnen dan facturen incasseren en limieten vastleggen. Hij moet financiële, analytische en commerciële skills hebben. Maar ook moet hij in staat zijn om goed te communiceren en mensen te coördineren. Bovendien wordt van hem verwacht dat hij emotioneel stabiel is. Hij is dan het tegengewicht voor sales die dikwijls emo-



tioneler is bij het realiseren van grote verkopen of bij het onderhandelen met belangrijke klanten. Hij moet niet alleen plichtsbewust ageren, maar ook een grote mate van openheid tonen. Een 'nee' moet hij kunnen verkopen aan sales, alsook aan de klant. En zonder openheid zal hem dat niet lukken.

### **De samenwerking met sales blijft van nature conflictueus?**

Tom: De belangen zijn gelijklopend en toch tegengesteld. Credit managers worden deels afgerekend op de verliezen en de DSO. Terwijl de sales vaak targets en bonussen krijgen gebaseerd op omzet. Sales zijn dan ook 'pushers'. Zij willen omzet realiseren en daardoor zijn ze soms blind voor de gevaren. Credit managers zijn daarentegen 'pullers'. Ze willen de KPI's optimaliseren, versta: minimaliseren. De angst om verliezen te lijden, maakt hen blind voor opportuniteiten. En toch hebben beide partijen gemeenschappelijke doelen: meer rendement en een hogere performance. Er moet dan ook gezocht worden naar een evenwichtspunt in de relatie tussen sales en credit management. En dat kan enkel door samenwerking.

Waarom samenwerken? Sales staat dicht bij de klant en capteert sneller

signalen. Het kan ook een ondersteunende rol spelen bij zowel de cash collection, als bij het opvragen van financiële informatie. Anderzijds zien credit managers betalingspatronen en balansen die interessant kunnen zijn voor sales. Daarom verkies ik om belangrijke kredietbeslissingen in overleg te nemen: het vierogen-principe. Beide partijen reiken hun gegevens aan en nemen samen een beslissing. Het is een holistische benadering: er ontstaat een volledig beeld door de som van de elementen én van de onderlinge verbanden tussen deze elementen.

Dirk: Telkens we samenwerken, kiezen we hoe we interacties aangaan met anderen. We hebben volgende keuzemogelijkheden: proberen zo veel mogelijk persoonlijk voordeel te realiseren, of anderen helpen zonder na te denken over wat het ons zal opleveren. Of we kunnen streven naar een evenwichtige balans van geven en nemen. Professor Adam Grant ligt aan de basis van een theorie die 'givers', 'takers' en 'matchers' onderscheidt. De wederkerigheidsstijl kan veranderen naargelang de situatie: thuis bent u misschien een 'giver', terwijl u met collega's een 'matchter' bent en met klanten een 'taker'.

Wie u bent, kan u niet veranderen. Wat u wel kunt veranderen, is uw interactie met anderen bij het samenwerken. Op de werkvloer zijn de meeste mensen 'matchers'. Dus als er een negotiatie is over kredietlimieten zal het vaak een spel worden van geven en nemen. Sales kan winnen of de credit manager. Als steeds de 'taker' wint, dan zal de sfeer snel omslaan en is er geen sprake meer van samenwerking.

Daarnaast is de houding belangrijk tijdens de interactie. We zijn niet wie we zijn, we zijn hoe we interageren. U kan praten of luisteren. U kan tegen iets zijn, of samen iets willen bereiken. Welnu, luisteren lokt praten uit en omgekeerd.

Maar tegen iets zijn, lokt altijd tegenreacties uit. En samen iets willen bereiken, lokt een reactie van samenhang uit. Als credit manager kan u dus 'neen' zeggen, maar moet u tegelijk de anderen het gevoel geven dat het 'samen' beslist is. En dat kan u enkel bekomen door uw beslissing degelijk te onderbouwen.



# Credit management bij Daikin: *Nemawashi,* *Kaizen en Gemba*

## **Daikin**

HVAC-systemen

Omzet: 17 miljard EUR

Medewerkers: 60.000

Actief in 144 landen

## **Christophe Verplanken**

Licentie Handelswetenschappen, EHSAL

Na een commerciële functie bij de Generale Bank, actief bij Daikin in zeer diverse functies: Controller, Daikin Spanje; Product Marketing Manager, Daikin Brussel; Directeur, Daikin Nederland; Senior Manager Credit Control, Daikin EMEA

De vestiging van Daikin, wereldmarktleider in HVAC-systemen (heating, ventilation & air conditioning), in Oostende fungeerde oorspronkelijk als assemblage- en distributiecentrum. Vandaag is ze uitgegroeid tot een internationaal hoofdkwartier voor ontwikkeling, productie, administratie, sales en marketing. Vanuit België worden 18 Daikin-vestigingen aangestuurd in Europa, Midden-Oosten en Afrika (EMEA). Maar hoe leid je het credit management van Noorwegen tot Zuid-Afrika in goede banen? Kan je één beleid handhaven in alle landen? Christophe Verplanken, Senior Manager Credit Control, geeft tekst en uitleg.

### **Christophe, kan je even de credit management organisatie van Daikin EMEA schetsen?**

De ideale credit control cel heeft vijf rollen. De credit manager is de manager van het team en is ook verantwoordelijk voor de grote dossiers. Daarnaast is hij dé sleutelfiguur in de communicatie met andere partijen, zoals interne organisatie of klanten. Hij wordt bijgestaan door een credit analyst. Deze persoon kent limieten toe aan prospecten en klanten, volgt deze kredietlimieten op en kent alle rechten en plichten van de kredietverzekeringsspolis. Daarnaast hebben we de order manager die verantwoordelijk is om de orders te beoordelen en proactief acties te ondernemen om blocks te vermijden. Vervolgens hebben we de collections rol. Binnen Daikin hebben we deze functie uitbesteed aan externe partijen. In elk land gebruiken we de beste aanbieder. Tot slot hebben we ook de rol van customer master data & cash allocation die hoofdzakelijk ook door onze outsourcing partner wordt vervuld.

Dit jaar zullen we voor elk van deze rollen het takenpakket en het profiel van de betrokken medewerker omschrijven. Nadien zullen we nagaan of we in onze entiteiten de juiste persoon op de juist plaats hebben. Als dat niet het geval is, zullen we de nodige trainingsprogramma's samenstellen en rotaties voorstellen.

### **Hoe verdeel je die credit experten per land?**

Afhankelijk van de omvang van het land en van onze marktpositie in dat land, is er in sommige van onze entiteiten een volledig credit control team aanwezig en in andere maar één credit verantwoordelijke. Maar we evolueren van een complete decentralisatie waarbij elk land verantwoordelijk was voor zijn credit management, naar een clustering. Zo staat het team in Oostende in voor het credit management in België, Nederland, Ierland en de landen waar we werken met distributeurs. Deze clustering biedt voordelen: je wint aan efficiëntie én je haalt betere resultaten. Zonder clustering hadden we 33% overdue, mét de nieuwe organisatie hebben we dat kunnen drukken naar minder dan 9%.

### **Is deze omschakeling vlot verlopen?**

Binnen Daikin heerst een Japanse cultuur. We besteden veel aandacht aan de voorbereiding van een project, de analyse, de impact van de oplossingen, enz. Dat heeft niet alleen als voordeel dat alles zeer goed doordacht is, maar ook dat de beslissingsnemers al akkoord gaan met een project vóór dat de formele beslissende vergadering is geweest. In Japan hebben we daar een term voor, namelijk Nemawashi. Letterlijk betekent dit: het graven rond de wortels van een boom alvorens hem te verplanten. In een bedrijfsomgeving wil Nemawashi zeggen: informeel een basis leggen voor

een procedurewijziging of een nieuw project door te praten met de betrokkenen en het verzamelen van steun en feedback. In de Japanse bedrijfscultuur is dit een belangrijk element bij elke verandering. Als je vooraf de betrokkenen niet individueel hebt benaderd, is de kans reëel dat ze tijdens een beslissende vergadering het voorstel zullen afwijzen.

### **Zijn er nog meer Japanse invloeden waar je dient mee rekening te houden?**

Zeker, in Europa houden we rekening met 0,1% of zelfs 0,2% bad debts. Sommige grote incassokantoren spreken zelfs over 0,3% en 0,4%. In Japan gaan ze ervan uit dat er géén slechte betalende zijn, dus nul. De risicoaversie is er zeer groot. Vanuit die filosofie hebben we gekozen om alles maximaal af te dekken met kredietverzekeringen. Een aantal jaren geleden haalden we maar een dekkingsgraad van 55%. We hebben er flink werk van gemaakt en halen nu een dekking van 85%.

### **Hoe heb je die klus geklaard?**

Samen met CRION analyseerden we de markt: welke kredietverzekeraar is het sterkst in een bepaald land. Op basis hiervan splitsten we de landen op. Kredietverzekeraar A bewaakt bijvoorbeeld Nederland, Zweden, Duitsland, UK en Italië. Terwijl verzekeraar B instaat voor Polen, België, Spanje en Portugal. En zo verder. In totaal werken we met vijf verzekeraars. Dat heeft nadelen: het is com-

plexer omdat de credit verantwoorde-lijken de verschillende polissen moeten kennen. Maar het heeft ook belangrijke voordelen. De verzekeraars stellen zich immers competitiever op. En mocht één van de verzekeraars plots conservatief kredietlimieten aftekenen, kunnen we op een vrij eenvoudige manier op het einde van het polisjaar landen doorschuiven naar een andere verzekeraar.

### **Hebben jullie automatisatieplannen?**

Samen met Bureau van Dijk bestuderen we het automatiseren van het credit limit management. Onze doelstellingen: een automatische datatransfert die manuele input vervangt, een gedegen analysemodule met alerts en een workflow voor autorisaties. We koppelen externe databases aan ons systeem en zetten een automatisch scoringssysteem op. Het scoringsmodel gebruikt de kredietverzekeringslimiet, het betalingsgedrag, de beschikbare handelsinformatie en de kwalitatieve informatie van de verkoopafdeling. Bovendien koppelen we er een autorisatiestructuur en een rapportagesysteem aan.

De testen verlopen goed en we kunnen het systeem uitrollen voor een aantal landen. In eerste instantie zullen we het gebruiken om een interne bonus-malus te koppelen aan de verzekeringlimiet. Correcte betalingswijzen kunnen dan intern een hogere commerciële limiet krijgen. Omdat ons kantoor in Frankrijk met een

excess of loss-polis werkt, zou dit voor hen zeker een grote meerwaarde betekenen. Via het systeem krijgen ze dan het complete plaatje: inzicht in kredietwaardigheid, gedetailleerde financiële informatie en concernstructuren. Deze gegevens laten hen toe om goed gedocumenteerde beslissingen te nemen.

Een paar jaar al werken we voor een acht-tal entiteiten met de credit management module van SAP (collection en dispute management). Deze tool laat ons toe om een gepaste collection strategy te bepalen per land (welke klanten eerst bellen op basis van overdue, payment plans, risk profiles, enz.). We kunnen ook de contacten met klanten loggen zodat collega's kunnen overnemen waar nodig. Deze tool maakt het ook mogelijk om collection vanuit elke locatie (Daikin of outsourced) uit te voeren en toch nauw te blijven communiceren met onze verkooporganisatie. Nog belangrijker is de module dispute management. We merken op dat een ruim deel van onze te late betalingen te maken hebben met betwistingen van klanten over waarborgen, prijzen, leveringen, enz. Via deze dispute module kunnen we de klachten vastleggen, een verantwoordelijke aanduiden en rapporteren. Op die manier bekomen we snelle oplossingen. En bereiken we twee doelen tegelijk: de overdue neemt af en de klant is tevreden omwille van de snellere oplossing.

### **Jullie gebruiken ook de top-up cover bij onvoldoende kredietlimiet?**

Inderdaad, in sommige gevallen verdub-belen we de primaire kredietlimiet met een top-up dekking. Toch gebruiken we dat systeem minder dan vroeger. De kostprijs is immers hoog, namelijk 2 tot 4% en in Italië zelfs 6 tot 9% van de ver-zekerde omzet. En dat terwijl het risico laag is, omdat we weinig of geen verliezen hebben bij afnemers waar er een top-up kan afgetekend worden. Als een debiteur goed is voor 500.000 euro, dan is hij ook kredietwaardig voor 700.000 euro. Uiteraard gaat die redenering niet oneindig op. De top-up cover gebruiken we bij duidelijk afgelijnde projecten en niet bij day by day transacties.

### **Waar kunnen jullie nog verbeteren?**

Vorig jaar betaalden 89% van onze af-nemers op tijd, 7% binnen 60 dagen na vervalddag en 4% meer dan 60 dagen na vervalddag. We realiseren nu 92% binnen de afgesproken periode en we hebben de echt trage betalingswijzen verminderd van 4% naar 3%. Het loopt dus goed. Maar er is nog heel wat werk aan de winkel, dit jaar streven we naar 94% on time betalingen door een gedreven oorzaak-analyse (root cause) door te voeren en via gerichte acties late betalingen verder te doen dalen. We zijn wel realistisch dat we binnen onze sector niet veel dieper zullen gaan, tenzij we overgaan naar andere maatregelen zoals factoring.

Waar we ook nog verder werk moeten van maken is het dispute management. In elke organisatie lijkt dat wel het lelijke eendje dat niemand wil. We hebben ons gerealiseerd dat wij als credit manager een sleutelrol kunnen spelen bij betwistingen. Immers, we hebben contact met de klant, we beschikken over degelijke rapportages, we hebben een krachtig drukkingsmiddel met mogelijke orderblokkeringen en we kunnen andere afdelingen oplossingen suggereren. Vooral diepere analyses leiden tot inzichten. Waarom heeft de ene klant veel meer betwistingen dan een andere klant? Hebben we een intern probleem met het product of met een afdeling? Ligt het misschien aan de verkoper? Of is het een spelletje van de klant? Misschien daalt de kredietwaardigheid van de klant en moeten we de limiet herbekijken? Meestal is een goed klantengesprek dat is gebaseerd op een degelijke analyse, voldoende om de klantenrelatie te normaliseren. We stellen vast dat onze aanpak werkt: niet alleen zijn de cijfers goed, ook de klantentevredenheid stijgt.

Een goed dispute management stelt ons ook in staat om de basisprocessen grondig te herbekijken en te verbeteren waar mogelijk. Hier passen we het Japanse begrip Kaizen toe. Op een continue wijze gaan we na hoe we processen kunnen verbeteren.

### **Liggen er nog overnames in het verschiet?**

Daikin Europe is dankzij de verkoop van onze degelijke producten en via overnames uitgegroeid tot een onderneming met 5.400 medewerkers. Omdat Europa een mature markt is, zoeken we steeds naar overnamekansen. Eén zaak hebben we geleerd: na een overname moeten we zo snel mogelijk de fundamenten verstevigen, namelijk onze credit management policy uitrollen, de profielen en rollen tegen het licht houden, het kredietrisico analyseren en transfereren. Dat kan je niet doen vanaf je bureau. Je moet werk maken van Gemba, dat is naar de werkvloer gaan en de werkelijkheid bestuderen.

We werken bewust niet vanuit een dominante HQ rol waarbij we aan de credit controllers in onze vestigingen strikte richtlijnen en targets opleggen. We geloven dat we betere resultaten boeken door regelmatig ter plekke te gaan en in team te werken met lokale credit managers. Op deze manier krijgen we meer kennis van onze klanten, de manier van werken van onze dochteronderneming, de lokale cultuur. Bovendien hebben onze senior medewerkers dan de kans om kennis en best practices uit te wisselen.

Met de nieuwe overnames begeven we ons op exotische markten, weg van de

vertrouwde Europese markt. Dit biedt heel wat uitdagingen: andere cultuur, andere werkwijze, ander risico. We kijken er naar uit om deze uitdagingen aan te gaan. Dit houdt onze job erg boeiend!

