

Creditmanagement: Praktische inzichten van management goeroes

Geplaatst op 25-01-2013 door Raimond Honig

3534 x gelezen



De laatste vijftig jaar zijn er ontzettend veel theorieën bedacht, modellen ontwikkeld en boeken geschreven over management. Het vakgebied van creditmanagement daarentegen staat nog redelijk in de kinderschoenen. Wat kunnen wij allemaal leren van deze reeds ontwikkelde kennis? 5 praktische inzichten van goeroes.

Als credit professional word je met nogal wat uitdagingen geconfronteerd op onder andere het gebied van (krediet) risico, processen, gedrag, financiën en niet te vergeten strategie. Dan helpt het als je kunt vertrouwen op wetenschappelijk onderbouwde theorie en modellen. Financieel Management geeft u op basis van de input van management goeroes voor ieder van bovengenoemde uitdagingen één praktische toepassing.

1. (krediet)Risico

'Bijna iedereen fraudeert wel een beetje' stelt gedragseconoom Dan Ariely van Duke University waar hij zijn eigen onderzoekscentrum heeft. In zijn laatste bestseller 'Heerlijk Oneerlijk' zet hij helder uiteen dat mensen zich veel beter gedragen dan je op basis van een economische theorie zou denken. Tegelijkertijd hebben we een enorm vermogen tot rationaliteit, waardoor we oneerlijk gedrag naar hartenlust kunnen goedpraten. We denken dat we verstandig, rationeel en eerlijk zijn, maar de praktijk laat helaas anders zien. We kunnen met afkeuring kijken naar grote fraude zaken, maar we veroorzaken met ons kleine gesjoemel gezamenlijk veel meer economische schade. Zolang we alleen naar grote oplichters of risico's kijken lossen we de problemen niet op.

2. Processen

Michael Hammer beschrijft in zijn 'Reengineering Handboek', dat begin jaren 90 uitkwam, het concept Reengineering. Het draait om de vraag: 'Stel dat je met al je kennis en ervaring vandaag opnieuw zou beginnen met je bedrijf of afdeling, zou je het dan precies weer zo inrichten?' Deze vraag kun je ook stellen bij het inrichten van je creditmanagement proces. Heeft het zin debiteuren nog een derde brief te sturen als ze op de eerste twee niet eens gereageerd hebben?

Zet uw afdeling Credit Management in 1 dag strategisch op de kaart

Tijdens het seminar Credit Manager in één dag geeft Credit Management expert Raimond Honig inzicht in de strategie van befaamde managementdenkers. Ontdek in één dag hoe u als Credit Manager sneller en effectiever kunt anticiperen op de uitdagingen waar uw organisatie voor staat. [Meer informatie en aanmelden](#)

Daarnaast pleit Hammer voor variabiliteitsreductie, met andere woorden; wat is de waarde van de klant om te wachten op onnodige interne processen? Als je bijvoorbeeld kijkt hoe lang het binnen sommige organisaties duurt om een credit nota gefabriceerd te krijgen, terwijl de effectieve uitvoering van deze taak nog geen vijf minuten is doorgaans. Volgens Hammer horen bedrijven georganiseerd te zijn rond klantgerichte processen en niet rond functionele afdelingen. Opnieuw je bedrijfsprocessen bedenken en verbeteringen realiseren op de belangrijkste prestatie-indicatoren als (krediet)kosten, kwaliteit, snelheid en service versterkt uiteindelijk ook de relatie met de klant.

3. Gedrag

Volgens John Kotter draait het echte probleem nooit om strategie, structuur, cultuur of systemen, maar gaat het bij de kern van de zaak altijd om het veranderen van het gedrag van mensen. Zijn eerste populaire boek dat in 1996 verscheen, 'Leading Change' staat vooral in het teken van zijn achtstappen-veranderaanpak. Tegenwoordig is Kotter geen voorstander meer van een top-down gestuurde geplande verandering, een hiërarchische veranderaanpak in acht lossen stappen, maar

ziet hij het als een continue proces waarin de acht stappen getransformeerd zijn tot acht 'versnellers' van veranderingen.

1. Creëer een gevoel van urgentie rondom een grote kans.
2. Bouw en onderhoud een leidende coalitie.
3. Formuleer een strategische visie en ontwikkel veranderinitiatieven.
4. Communiceer de visie en trek steeds meer vrijwilligers aan.
5. Zorg dat het netwerk belemmeringen opruimt.
6. Vier zichtbare, belangrijke korte termijn overwinningen.
7. Geef niet op.
8. Institutionaliseer strategische verandering.

Het gaat volgens Kotter in deze eeuw vooral om continu zoeken, doen, leren en aanpassen. Belangrijk is om de hiërarchie buiten de deur te houden. Binnen creditmanagement merken we dat we vooral terrein winnen als we binnen organisaties het 'urgentiegevoel' zichtbaar kunnen maken. Marges staan onder druk, Cash is King, want zonder werkkapitaal geen continuïteit.

####

4. Financiën

Robert Kaplan en David Norton zijn de grondleggers van de balanced scorecard. In ruim 40 procent van de grote ondernemingen in de wereld wordt dit managementinstrument toegepast. Volgens de Harvard Business Review is de Balanced Scorecard het meest invloedrijke management idee van de afgelopen eeuw!

Robert Kaplan heeft echter eerst bekendheid verworven binnen de accountancywereld met zijn publicaties over Activity Based Costing (ABC). ABC is een model voor kostprijsbepaling en -administratie. Het wordt gebruikt om alle kosten toe te wijzen, op basis van de tijd die men besteedt aan activiteiten ten behoeve van goederen en diensten die zij leveren aan klanten. Het berekent de 'werkelijke' kosten van producten, klanten of diensten door indirecte kosten niet op basis van volume, maar op grond van vereiste of verrichte activiteiten toe te wijzen. Men gebruikt geen brede willekeurige percentages om kosten toe te wijzen, maar zoekt naar oorzaak - gevolgrelaties om kosten objectief toe te wijzen.

ABC veronderstelt dat kosten niet gegenereerd worden door de producten of klanten zelf, maar door de activiteiten die nodig zijn om die te maken respectievelijk te bedienen. En dat geeft een daadwerkelijk inzicht in wat debiteuren precies kosten en daarmee dus een mooi instrument om de kredietkosten zorgvuldig te managen. Nog maar weinig organisaties hebben hun kredietkosten overzichtelijk in kaart. Activity Based Costing is daarvoor een mooi instrument.

5. Strategie

Volgens Alexander Osterwalder red je het niet alleen met nieuwe producten of efficiëntere processen. Als je als organisatie verder wilt groeien, moet je het hele businessmodel tegen het licht houden. Een businessmodel beschrijft hoe een organisatie waarde creëert en inkomsten genereert.

Alexander Osterwalder promoveert in 2004 op het gebied van businessmodellen en in 2010 verschijnt zijn bestseller 'Business Model Generation'. Hoewel een businessmodel niet direct van toepassing lijkt op creditmanagement, zijn er zeker elementen uit het business canvas model, dat uit negen bouwstenen bestaat, dat ervoor zorgt dat men op een andere manier kan kijken naar de wijze waarop je als bedrijf waarde kan toevoegen en (extra) inkomsten kunt genereren.

We lichten er een viertal uit die mogelijk 'andere' inzichten geven:

- Klantsegmenten. Wie zijn onze klanten en op welke wijze willen we deze klanten behandelen tijdens het acceptatie, beheer en incassoproces? Wat zijn (krediet)risico's bij bepaalde klantengroepen en hoe voorkomen we die? Hoe zorgen we dat we inspanningen en risico's juist balanceren met opgebrachte marges?

- Kernactiviteiten. Wat zijn de belangrijkste kernactiviteiten van credit management? Wat hoort er wel bij en wat niet? Wat mag een klant van ons verwachten en welke rol spelen wij binnen de keten van afdelingen binnen de organisatie?

Zet uw afdeling Credit Management in 1 dag strategisch op de kaart

Tijdens het seminar Credit Manager in één dag geeft Credit Management expert Raimond Honig inzicht in de strategie van befaamde managementdenkers. Ontdek in één dag hoe u als Credit Manager sneller en effectiever kunt anticiperen op de uitdagingen waar uw organisatie voor staat. **Meer informatie en aanmelden**

- Key Partners. Met wie werken we samen en op welke manier vormen zij een verlengstuk van de organisatie? Wat is ons voordeel en hoe gaan ze om met onze klanten? Hoe zorgen we gezamenlijk voor de optimalisatie van de geld- en goederenstroom en hoe beperken we financiële risico's?

- Kostenstructuur. Tegenwoordig is de hefboom qua kredietkosten zo bereikt, immers zijn marges steeds kleiner en verliezen we rendement door renteverlies. Wanneer uiteindelijk betaling uitblijft maken we naast de inspanningskosten ook nog kosten voor afschrijving. Alle kosten tezamen behelzen al gauw tussen de vijf en tien procent van het balanstotaal. Reden genoeg om hier eens kritisch naar te kijken.

Raimond Honig is managing partner bij het Credit Management Instituut, het trainings- en opleidingsinstituut op het gebied van Credit Management en Incasso. Daarnaast is hij auteur van diverse creditmanagement boeken en bedenker van het seminar 'Credit Manager in 1 dag!'

» Dit artikel is op internet te vinden via <http://www.financieel-management.nl/content/view/18050>

© Alex van Groningen, Amstelveen 2014

Financieel-Management.nl is een uitgave van Alex van Groningen. Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om INTEGRAAL artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verveelvoudigen. Nota bene: geen toestemming is nodig om via een van de "RSS Feeds" van Alex van Groningen de titel en de inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites.

www.financieel-management.nl | www.alexvangroningen.nl