

Samenwerking commerciële en financiële afdeling heeft meerwaarde op kredietmanagement

Eerder heeft de redactie van Financieel Management en onafhankelijk makelaar in kredietverzekering en kredietmanagementconsultant CRiON bij een representatieve selectie van een 150-tal bedrijven de invloed van de samenwerking tussen het financiële en het commerciële departement van een bedrijf nagegaan.

Het onderzoek gebeurde aan de hand van een vragenlijst en had de bedoeling om enerzijds een beter zicht krijgen op de samenwerking tussen commerciële en financiële op gebied van kredietmanagement en anderzijds te zoeken naar elementen die kunnen bijdragen tot een betere samenwerking.

Het werken aan de hand van een vragenlijst heeft een aantal beperkingen, die we in het achterhoofd moeten houden bij het interpreteren van de resultaten. De respondenten krijgen niet de kans om hun antwoord toe te lichten. Het feit dat er uitsluitend met gesloten vragen is gewerkt heeft als bijkomend nadeel dat we enkel informatie krijgen omtrent elementen die we zelf vooropgesteld hebben.

Bovendien hebben we bij het bekijken van deze relatie slechts één partij aan bod laten komen, namelijk: de financiële medewerkers. Naar de stem van de verkopers luisteren zou uiteraard een waardevolle aanvulling op de onderstaande resultaten kunnen inhouden.

Beoordeling van de relatie

In eerste instantie werd gepeild naar hoe de relatie tussen beide afdelingen vanuit het standpunt van de financieel directeur werd ervaren. Op de vraag 'Hoe zou u de samenwerking met uw commerciële collega's in het algemeen omschrijven?', omschrijft 68% van de ondervraagden de relatie als goed. Interessant is echter dat een aantal ondernemingen melding maken van enerzijds een 'zeer goede' samenwerking en anderzijds een 'matige tot slechte' samenwerking. Het zijn deze twee uitersten die ons in dit geval het meeste leren. We hebben ons tijdens de verdere analyse de volgende vragen gesteld:

- Wat zijn de gemeenschappelijke factoren van bedrijven die de samenwerking als 'zeer goed' omschrijven?
- Wat zijn de gemeenschappelijke factoren van bedrijven die de samenwerking als 'matig tot slecht' omschrijven?

Problemen

Uit alle mogelijke problemen die de samenwerking bemoeilijken, komen 2 antwoorden steeds weer naar boven. Enerzijds hebben financiële directeurs de mening dat hun com-

merciële collega's de afspraken die gemaakt werden met klanten niet nakomen, en anderzijds vinden zij dat informatie niet tijdig wordt doorgegeven.

Communicatie

Van alle ondervraagden heeft 75% dagelijks contact met de commerciële collega's. Uit onderstaande tabel leren we alvast dat de frequentie van het contact hoger ligt bij ondernemingen die hun relatie zal 'zeer goed' bestempelen ten opzichte van ondernemingen met een 'matige tot slechte' relatie.

	zeer goed	matig
dagelijks	91%	47%
wekelijks	9%	41%
< wekelijks	0%	12%

Bij de vooropgestelde vormen van communicatie (e-mail, fax/brief/formulier, telefonisch, informeel persoonlijk contact en vergaderingen) is er een duidelijk onderscheid tussen bedrijven met een zeer goede samenwerking en ondernemingen met een matige samenwerking.

In bedrijven met een zeer goede samenwerking wordt veel meer gecommuniceerd via persoonlijk contact zowel informeel persoonlijk contact als op vergaderingen.

De inhoud en de kwaliteit van de communicatie durft sterk te verschillen, zoals in onderstaande tabel mag blijken

Onderwerp	Aantal antwoorden
De rekeningsstand van klanten	87%
Het toekennen van krediet aan nieuwe klanten	73%
Leveringsstop	67%
Klachten	63%
Het uitbreiden van krediet voor bestaande klanten	53%
Marktinformatie	34%
Afbetalingsplannen	25%
Anderen	6%

Daarnaast hebben we vastgesteld dat in de groep waarbij er een 'matige' samenwerking is, over minder onderwerpen wordt gecommuniceerd dan bij de groep met een 'zeer goede' samenwerking. Het is dan ook interessant om na te gaan voor de eigen onderneming: waarover wordt momenteel niet gecommuniceerd, waarom niet en leidt dit soms tot problemen?

Betrokkenheid

De betrokkenheid van verkopers op gebied van preventief kredietmanagement komt voornamelijk tot uiting in overleg omtrent kredietvoorwaarden die aan nieuwe klanten

KREDIETMANAGEMENT

Auteur:

Els DE SMET,
kredietmanagementconsultant,
CRiON

Kredietmanager wordt in helft van de gevallen slechts in verkoopproces betrokken als de verkoop al gesloten is.

worden toegekend en het verzamelen van informatie over de klant die belangrijk is voor het beoordelen van zijn kredietwaardigheid.

Verkopers worden vooral op een passieve manier betrokken bij het incassogebeuren: ze ontvangen informatie van de kredietmanager omtrent de stand van zaken, maar ondernemen in veel mindere mate zelf actie.

Het niet verder beleveren van een klant is een vergaande maatregel die een sterke invloed kan hebben op de commerciële relatie met de klant. Uit de vragenlijst blijkt dan ook dat commerciëlen in de meeste gevallen bij een leveringsstop worden betrokken. Ook hier kunnen we een kanttekening maken bij de mate van betrokkenheid: in minder dan de helft van de ondervraagde bedrijven wordt de verkoper ook effectief geraadpleegd voor het nemen van de beslissing. Nochtans beschikt de verkoper vaak over aanvullende informatie die belangrijk is voor het nemen van een gefundeerde beslissing zoals bijvoorbeeld marktinformatie.

Omgekeerd hebben we ons de vraag gesteld wanneer kredietmanagement voor het eerst bij het verkoopproces wordt betrokken. Bij ongeveer de helft van de door ons ondervraagde bedrijven, is dit pas op het moment dat een eerste verkoop wordt afgesloten. Een vroegere betrokkenheid kan nochtans bijdragen tot het voorkomen van discussies en frustraties. Zo kan bijvoorbeeld in het geval van een grote potentiële klant kredietmanagement al tussenkomen op het moment van de prospectie.

Interne beïnvloedende factoren

Het al dan niet hebben van procedures voor verkopers op gebied van kredietmanagement komt niet als discriminerende factor naar voren.

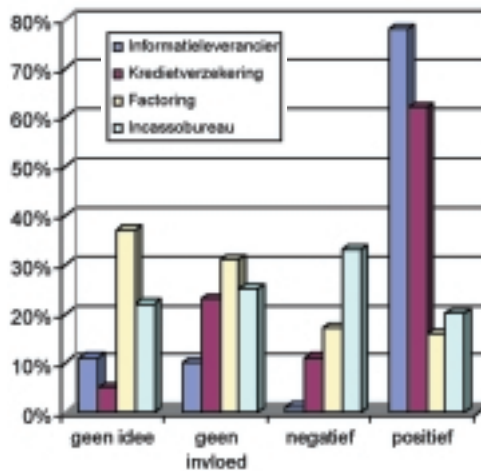
Als het nemen van beslissingen omtrent moeilijke, gevoelige onderwerpen op gebied van kredietmanagement (zowel operationeel omtrent bepaalde klanten als beleidsmatig) niet bij één van de partijen wordt gelaten, maar wel wordt overgenomen door het management, worden discussies vermeden. Financiële medewerkers in ondernemingen met een zeer goede relatie, weten zich sterker ondersteund door het management in hun kredietmanagementbeslissingen.

Samenwerking externe gespecialiseerde organisaties

Ondernemingen kunnen ter ondersteuning van hun kredietmanagement een beroep doen op een aantal externe gespecialiseerde organisaties zoals informatieleveranciers, kredietverzekeringsmaatschappijen, factoring en incassobureaus.

Onderstaande figuur toont een positievere perceptie van de externe organisatie naarma-

te de tussenkomst minder ingrijpend is. Zo wordt de invloed van een informatieleverancier op de samenwerking financiële - commerciële als overwegend positief beschouwd. Daarentegen wordt de tussenkomst van een incassobureau opvallend negatief beoordeeld.



De deelnemende bedrijven hebben eveneens ingevuld of zij zelf werken met externe kredietmanagementorganisaties. Op die manier konden we nagaan of de bedrijven die werken met elk van de respectievelijke gespecialiseerde organisaties een verschil te zien gaven op gebied van samenwerking. De bovenstaande perceptie, zagen we niet bevestigd in onze resultaten.

Externe, niet beheersbare, mogelijk beïnvloedende factoren

De grootte van een onderneming gemeten aan de hand van de omzet of het aantal commerciële medewerkers, kwam niet als een beïnvloedende factor naar voren.

Gezien het beperkt aantal waarnemingen binnen de verschillende sectoren was het niet mogelijk een uitspraak te doen omtrent de sector als een beïnvloedende factor op de samenwerking. Wel opvallend is dat financiële medewerkers van een bedrijf dat decentraal georganiseerd is, de samenwerking negatiever beoordeelden dan medewerkers in een centraal georganiseerde onderneming.

Conclusies

Het is duidelijk dat niet enkel externe factoren van belang zijn voor een goede samenwerking.

Als actiepunten voor een goede samenwerking kan u alvast noteren:

- dagelijkse contacten
- persoonlijke contacten
- vroege betrokkenheid van financiële medewerkers in het verkoopproces
- steun van het topmanagement

De steun van het management in het kredietmanagement is onontbeerlijk