

*Klantgericht debiteurenbeheer is een must
voor de financiële instelling van de toekomst*

STRATEGISCH DEBITEURENBEHEER BIJ FINANCIËLE INSTELLINGEN

Dit artikel gaat in op de steeds belangrijker rol die debiteurenbeheer gaat spelen binnen financiële instellingen. Het behalen van een concurrentievoordeel, de groeiende voorzieningen en eisen vanuit wet- en regelgeving zijn factoren die een toenemende druk leggen op een integrale benadering van de klant. Daarmee ontstaat de noodzaak voor een klantgerichte aanpak.

Om dit voor elkaar te krijgen moeten banken fundamenteel anders gaan nadenken over debiteurenbeheer en aanpassingen verrichten op de bijbehorende systemen, processen, de organisatie en het besturingsmodel.

Bij veel financiële instellingen is debiteurenbeheer een ondergeschoven kind. Het geld wordt aan 'de voorkant' van de organisatie verdiend, bij het verlenen van service en de verkoop van financiële diensten. Targets zijn gekoppeld aan omzet of marktaandeel. Dit staat op gespannen voet met het acceptatiebeleid van klanten in het kader van risicomanagement. De kans op een grotere instroom aan 'wanbetalers', waardoor de druk op het debiteurenbeheer opgevoerd wordt, neemt toe.

Debiteurenbeheer wordt nog te weinig strategisch opgepakt. Dit wil niet zeggen dat organisaties niet het belang inzien van het tijdig en effectief innen van schulden, maar dat men zelden bereid is tijd en middelen te steken in een strategische aanpak. Het zwaartepunt van de aandacht ligt op operationele vraagstukken zoals de 'tone of voice' voor specifieke klanttypen

HARRY STOFFELEN EN PIM HAFKENSCHIED

of op timing van aanmaningen. Hoewel op dat vlak men ook nog zoekende is naar de optimale aanpak wordt de fundamentele vraag 'Wat wil ik bereiken met het debiteurenbeheer en hoe moet ik daar komen?' niet gesteld.

Het tij zal zich echter gaan keren. Met de invoering van nieuwe wet- en regelgeving is debiteurenbeheer een actueel thema geworden. Zo moet een organisatie, conform Basel II, alle excepties (achterstanden of overstanden) in beeld hebben vanaf 1 eurocent en 1 dag na ontstaan. Na 90 dagen op deze exceptie moet een voorziening worden getroffen die direct drukt op de winst en verlies rekening van de instelling.

Daarnaast schrijft de 'Zorgplicht' voor dat een financiële organisatie de klant zo goed mogelijk moet adviseren. Dit geldt zowel bij de verkoop van een product, als bij het oplossen van betalingsproblemen. Een adequaat klantinzicht is hiervoor noodzakelijk.

Om het hoofd te bieden aan



Harry Stoffelen en Pim Hafkenscheid

deze ontwikkelingen, moeten organisaties het debiteuren-beheer radicaler omgooien. Men moet grip zien te krijgen op debiteurenbeheer over producten heen en daarbij een duidelijk zicht krijgen op het profiel van de klant. Door intensieve cross selling richting de klant, ontstaat een schat aan klantinformatie die, mits goed gebruikt, de effectiviteit van het debiteurenbeheerproces sterk kan doen groeien.

Men kan dan niet alleen een aanpak kiezen die optimaal bij een klantprofiel past, maar tevens bij excepties op meerdere diensten een centrale, product overstijgende aanpak hanteren. Zo komt het nog te vaak voor dat een klant met een betalingsachterstand op het consumptieve krediet en een betalingsachterstand op de maandelijkse hypotheektermijn uitsluitend wordt benaderd per individueel geval. Dit is niet alleen suboptimaal, maar kan de klant, die men toch het liefst als tevreden klant wil behouden, ook nog eens behoorlijk tegen de borst stuiten.

Het inzicht verwerven in integrale klantinformatie en het daadwerkelijk acteren daarop, vereist fundamentele aanpassingen in de bedrijfsvoering van een organisatie.

Voorwaardelijk is dat er een partij eindverantwoordelijk is voor de debiteurenbeheerstrategie binnen de organisatie. Deze partij heeft het laatste woord inzake issues als betalingshiërarchie (over welke dienst of product ga ik het eerst innen), klantbenadering (behandelstrategieën) en systeeminzet.

Binnen de bedrijfsvoering zijn er een tweetal onderwerpen die opnieuw ingericht moeten worden. Ten eerste is voor de ontsluiting van de benodigde informatie een koppeling van systemen en een eenduidige terminologie vereist. Bijvoorbeeld; 'wat betekent achterstand?' Daarbij moeten processen en onderliggende systemen worden aangepast op klantgericht debiteurenbeheer. Dit is gezien de verzuiling binnen veel instellingen geen gemakkelijke opgave.

Ten tweede is andere kennis en vaardigheden van debiteurenbeheerders benodigd. In plaats van kennis van een specifiek product, moet kennis opgebouwd worden van het totale producten portfolio. Waar systemen niet voldoen, moet de debiteurenbeheerder ook na kunnen denken over de optimale aanpak.

Als men in staat is om deze onderwerpen in te regelen, kan de effectiviteit van debiteurenbeheer een vlucht nemen, wat direct zichtbaar is op de winst- en verliesrekening van de organisatie. Men kan dan na gaan denken over de volgende stap in het professionaliseren van debiteurenbeheer, namelijk het vroegtijdig signaleren van een mogelijke exceptie. Want ook bij debiteurenbeheer geldt: voorkomen van een betalingsachterstand, is beter dan genezen. •

