

Verbondenheid troef

Het kan u niet ontgaan zijn: de Belastingdienst is iedereen voor en zet binnenkort de kroon op haar systeem van self billing. In deze via internet verbonden economie kan die unieke vorm van credit management ook bij ondernemingen worden toegepast.



Auteur **mr. R.J. Vonk**, productmanager financial solutions, IBS Nederland B.V. (robert-jan.vonk@ibs.nl)

De elektronische belastingaangifte wordt per 1 januari verplicht. Gemakkelijker kan de Belastingdienst het voor zichzelf niet maken. U rekent uit wat u ze bent verschuldigd, stelt uw eigen 'factuur' op, stelt u per internet in verbinding met de backoffice van de Belastingdienst, stuurt uw betaling er achteraan en met een druk op de knop heeft u de belastingbetaler een hoop geld bespaard. Gesteund door de wetgever profiteert de Belastingdienst zo optimaal van moderne ICT. Sluit uw ogen en denk heel even aan het bedrag dat uw organisatie zou kunnen besparen als u de macht had uw klanten over te halen tot deze ultieme vorm van *quality based* credit management.... Dit lijkt nog een te grote stap. Sterk besparende credit management-technieken kunnen daardoor maar mondjesmaat worden toegepast. Hoe kunnen we deze patstelling doorbreken? Het antwoord: zie credit management in het licht van de *connected economy*. Ga ervan uit dat de meeste organisaties wellicht nog niet klaar zijn voor dat perspectief, maar wel stap voor stap moeten leren om connected te zijn.

Vijf fasen connected economy

In de connected economy zijn bedrijfsmodellen wezenlijk beïnvloed door de inzet van internettechnologie. Ook werkkapitaalbeheer en credit management zijn daarin belangrijke targets. De meeste organisaties beginnen niet connected, maar worden geleidelijk aan via het internet meer verbonden met afnemers, leveran-

ciers, werknemers, aandeelhouders en andere stakeholders. In dit proces kunnen we vijf fasen onderscheiden.

Fase 1: voor de meeste organisaties is het begonnen met eenzijdig via het web ter beschikking stellen van informatie, zoals bijvoorbeeld een prijslijst.

Fase 2: er is sprake van uitwisseling, en transacties komen via het internet tot stand.

Fase 3: organisaties kunnen door de internettechnologie zo sterk met elkaar verbonden raken dat oude grenzen worden verlegd. De logische ontdekking na de overgang naar elektronische uitwisseling van gegevens en het tot stand komen van transacties via het web, is dat processtapen niet door beide partijen hoeven worden uitgevoerd. In een eerdere fase van verbondenheid werd de fax vervangen door EDI (Electronic Data Interchange) en op veel grotere schaal door internettechnologie. Maar waarom zou sprake moeten zijn van het dubbel invoeren van gegevens, namelijk in twee verschillende IT-systemen? Waarom niet een order direct invoeren in het IT-systeem van de andere partij?

Fase 4: het werkkapitaalbeslag wordt wezenlijk beïnvloed, bijvoorbeeld door de verantwoordelijkheid voor het op peil houden van de voorraad van de klant naar de leverancier te verleggen. Elektronische uitwisseling van verkoopgegevens, zoals direct vanaf de scankassa, verbindt organisaties zo steeds sterker. Op basis van snel verkregen adequate gegevens, wordt

het voorraadniveau teruggebracht. In een volwassen variant van deze fase kan ook het eigendom van de voorraad worden verlegd. Hierdoor wordt het werkkapitaalbeslag in de totale keten drastisch teruggebracht en worden de hieruit voortvloeiende voordelen gedeeld. Een bekend fenomeen in de auto-industrie is dat leveranciers van onderdelen hun voorraad op de plaats van de eindassemblage houden.

Fase 5: organisaties zijn door internet-technologie zo sterk verbonden dat bedrijfsprocessen in elkaar schuiven. Processen worden gezamenlijk uitgevoerd en middelen soms gedeeld. Er kan sprake zijn van zogenoemde virtuele ondernemingen, waarvan de grenzen voor de buitenwereld moeilijk zijn te onderscheiden. Een recent voorbeeld vormt de nieuwe pechdienst Route Mobiel. Deze virtual company wordt gevormd door talloze garagebedrijven die gebruikmaken van dezelfde naam en hetzelfde netwerk, maar zich presenteren als één geheel.

e-Billing

De connected economy dringt steeds verder door op het terrein van de credit manager. Het is geen slecht idee om het doordenken van het credit management-proces al te laten beginnen bij het versturen van de offerte en het ontvangen van de order en niet pas bij het factureren. Immers, vele problemen die vertraging veroorzaken in het ontvangen van betalingen vinden hun oorzaak in de processtappen voorafgaand aan de facturatie. Zoals hiervoor al aangegeven, wordt de internet-technologie in de pre-facturatie-fase steeds meer gebruikt en worden organisaties in allerlei varianten meer met elkaar verbonden (zie figuur 1).

In het facturatieproces zien we een van

de vormen van connected credit management terrein winnen: e-Billing. Dit is het proces waarbij facturen primair als elektronisch document worden gepresenteerd of verzonden en dus niet (alleen) op papier. Dit is een voorbeeld van geautomatiseerde ketenintegratie die afspraken tussen de leverancier (de biller) en de afnemer vereist. De praktijk laat zien dat hoe sterker de verbondenheid tussen organisaties is, des te gemakkelijker de onderlinge afspraken worden gemaakt. Deze verbondenheid is het gevolg van vergaande inzet van internet-technologie in communicatie. Zo communiceren sommige internetproviders uitsluitend via e-mail met klanten. Het is dan ook logisch dat de factuur alleen via het web wordt gepresenteerd. Ook worden afspraken min of meer eenzijdig afgedwongen. Zo is een aantal organisaties gestart met e-Billing in (zeer) beperkte vorm, omdat één van hun belangrijke klanten voortaan elektronische facturen eiste.

Vijf fasen e-Billing

De vijf fasen in de groei naar een connected economy zien we in grote lijnen terug in de manier waarop e-Billing wordt ingezet.

Fase 1: in de eenvoudigste vorm bestaat e-Billing uit een e-mail met de factuur in pdf-format als bijlage.

Fase 2: de factuurgegevens worden (tevens) in XML-formaat meegestuurd. Dit kan de ontvanger veel handmatig werk besparen: net als bij EDI kunnen de gegevens onder bepaalde voorwaarden meteen in het systeem van de klant worden ingelezen. Dit gebeurt tegen aanzienlijk geringere kosten dan EDI vergt.

Fase 3: de verbondenheid tussen afnemer en leverancier wordt verder versterkt door de klant inzage te geven in het fac-

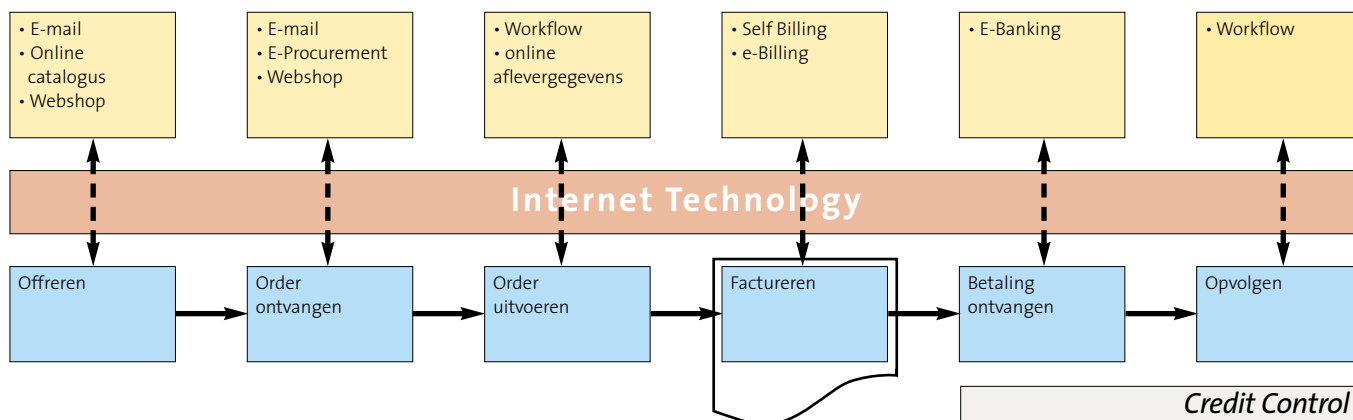
turatieproces van de leverancier. Openstaande posten worden opgevraagd zodat bijvoorbeeld kan worden nagezocht of een beloofde creditnota al onderweg is. Omgekeerd kan de leverancier ook de status van de betalingen checken in het systeem van de klant.

Fase 4: verdere integratie wordt bereikt door bepaalde handelingen in het totale proces naar één van beide partijen te verschuiven. Een voorbeeld hiervan is het aanbrennen door de leverancier van coderingen (zoals kostenplaats en kostendrager of het inkoopnummer) die voor de administratie van de afnemer van belang zijn.

E-billing kan worden ingezet als middel voor quality based credit management. Het bespaart porti- en handlingskosten en verbetert de kwaliteit van de communicatie tussen leverancier en afnemer. Tevens is het een middel voor time based quality management, doordat het de tijd dat een factuur onderweg is en de betalingstermijn begint te lopen, kan bekorten.

Fase 5: in het denken over verdere ketenintegratie is self billing een logische vervolgstap. Laten we het voorbeeld van de Belastingdienst onder de loep nemen. De juridische basis van een aangifte is natuurlijk niet hetzelfde als die van een factuur. Desondanks maakt de aangever wel z'n eigen (voorlopige) rekening op. Dit systeem bestaat natuurlijk al sinds jaar en dag. Ook hier geldt dat de reeds bestaande (niet vrijwillige) verbondenheid de stap naar de connected economy gemakkelijker maakt. De vernieuwing zit in de grootschalige inzet van internet-technologie en dat veroorzaakt ook de winst voor beide partijen. Dat de Belastingdienst grote voordelen behaalt, kan men zich voorstellen. Er worden porti en significante handlingskosten be- >>

Figuur 1: Connected Credit Management: Proces overview (voorbeelden)



Self billing draait de rollen helemaal om: de afnemer moet de factuur maken en de leverancier moet controleren of alles wel juist wordt gefactureerd



spaarde. Deze voordelen worden natuurlijk mogelijk doordat de systemen voor elektronische aangifte zijn geïntegreerd in de backoffice van de Belastingdienst. Als de verzender van de aangifte zijn backoffice kan integreren in het systeem voor elektronische aangifte, ontstaan ook aan zijn kant efficiencyvoordelen, zij het op bescheidener schaal.

Op het eerste gezicht worden door self billing werk en kosten van leverancier naar afnemer verlegd en worden de kosten in de totale keten ogenschijnlijk niet verlaagd. Self billing lijkt daarmee vooral

interessant voor de leverancier en minder gelukkig voor de afnemer die juist extra werk krijgt. Echter, het self-billing-werk van de afnemer vervangt het werk dat anders de crediteurenadministratie zou doen. Factuurcontrole of de eindeloze zoektocht naar precieze afspraken en inkooporders kunnen achterwege blijven. Self billing draait de rollen helemaal om:

Kader 1 Connected Credit Management

Credit management kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Internettechnologie kan in alle gevallen een belangrijke rol spelen.

Risk Based

Risk based credit management richt zich op het vooraf inschatten van betalingsrisico's.

Voorbeelden van de inzet van internettechnologie:

- import van bedrijfsinformatierapporten die door credit management-bureaus worden opgesteld;
- import van kredietwaardigheidsanalyses;
- automatische monitoring van wijzigingen in kredietwaardigheid.

Time Based

Time based credit management richt zich op het terugdringen van de tijd tussen afleveren en betaald krijgen, om zo werkkapitaal vrij te maken.

Connected Time Based Credit Management:

- e-Billing;
- Self Billing.

Quality Based

Quality based credit management richt zich op de verbetering van het proces 'van offerte tot betaalde factuur'. Connected voorbeelden:

- internetbankieren;
- workflow tools.

de afnemer moet de factuur maken en de leverancier moet controleren of alles wel juist wordt gefactureerd. Zijn daarmee de kostenvoordelen in de totale keten niet teniet gedaan? In de praktijk blijkt van niet. Bezie het in het licht van de connected economy: door de internettechnologie raken organisaties steeds hechter verbonden, waarbij alle dubbel uitgevoerde processtappen worden weggesneden. In de oude economie moest een ontvangst worden bevestigd of de aantallen afgemeld, waarbij transacties in twee systemen plaatsvonden. In plaats daarvan wordt nu meteen een self-billing-factuur gestuurd.

(On)vrijwillig

Welke strategie kunt u volgen om gebruik te maken van moderne credit managementtechnologie? Besef allereerst dat de op internettechnologie gebaseerde middelen mogelijkheden zijn die de connected economy biedt en dat uw organisatie niet in één klap naar die nieuwe manier van zakendoen kan overstappen. Begin deze middelen in te zetten op die plaats waar al op een of andere wijze hechte verbondenheid met een partner bestaat. Dit kan een min of meer onvrijwillige verbondenheid zijn, bijvoorbeeld als u als leverancier eisen kunt stellen. Maar ook een natuurlijke verbondenheid past bij deze technologie, bijvoorbeeld als sprake is van *intercompany* billing. Begin klein. Start e-Billing zonodig met een klant. Vraag aan een enkele klant om zich voortaan zelf te factureren. Ga ervan uit dat uw organisatie moet leren connected te zijn. Daag daarnaast uw IT-leverancier uit om met u mee te denken. Eis dat hij zich met u verbindt, en dat hij zijn prijsmodel aanpast aan uw groepspad. <<