



Silvano Orvini is eigenaar van Orvini Credit Management Personeel & Advies.

CM INTERVIEW

De nieuwe Credit Manager heet Commercial Controller

Sinds 2017 is Elias Ruissen (30) werkzaam als Credit Manager bij payrollorganisatie WePayPeople. Onlangs maakte hij de overstap van Credit Manager naar Commercial Controller/Teamlead Credit Management. Alle reden voor een interview.

OVER WEPAYPEOPLE

Voor veel ondernemers is het uitbesteden van het juridische werkgeverschap aan een payrollorganisatie een geschikte oplossing. Vooral het mkb heeft behoefte aan deze vorm van ontzorging. WePayPeople verzorgt ook de backoffice activiteiten voor uitzendbureaus. Het bedrijf is elf jaar jong. Met een omzet van circa € 100 miljoen behoort het in Nederland tot de top 5 in deze branche. Begin februari is WePayPeople door het Amerikaanse People 2.0 gekocht. Vanuit Amsterdam worden de plannen om de Europese arbeidsmarkt te veroveren verder uitgerold.



Elias Ruissen zette zijn eerste stappen in het credit management bij ABN AMRO en Lindorff Purchase in Zwolle. Na zijn studie aan de Hogeschool van Amsterdam werkte hij bij Vesting Finance in Amsterdam en Hypocasso in Amersfoort om vervolgens in 2017 als Credit Controller bij WePayPeople te gaan werken. Na slechts enkele maanden in dienst werd Elias als Credit Manager aangesteld.

WAT TROF JE AAN?

'Net als bij veel snel groeiende start-ups trof ik een bedrijf aan met een hoge focus op omzet. Jarenlang won WePayPeople de ene na de andere award voor de hoge mate van groei van de

onderneming. Vanuit creditmanagementperspectief merkte ik dat de financiële processen echter niet met de producten van de organisatie waren mee ontwikkeld. Ook was de urgentie van de cash-in positie van de onderneming nog niet over de gehele organisatie verspreid.'

HOE UITTE DIT ZICH?

'Met een achtergrond bij diverse creditmanagementorganisaties was ik gewend om met de nieuwste technologieën op het gebied van credit management te werken. Bij WePayPeople was dit anders, zo kostte enkel het versturen van de dagelijkse aanmaningen al vier uur. Mede hierdoor was ervoor gekozen om dit niet meer dagelijks te doen. Er was weliswaar een polis bij een kredietverzekeraar, maar van het handhaven van de overeengekomen limieten volgens een gedegen proces was nog geen sprake. Dagelijks kwamen er 30 tot 40 kredietaanvragen op de afdeling binnen wat enorm veel tijd kostte, tot vertraging in het acceptatieproces leidde en ten koste ging van het verbeteren van het risk management binnen de organisatie.'

WAT IS KENMERKEND VOOR EEN PAYROLL/ BACKOFFICE PARTIJ?

'De bedrijven in de dienstverlening van payroll en backoffice moeten het voornamelijk hebben van hoge volumes en lage marges. Er is eerst een cash-out (uitbetaling van loon/loonheffing en pensioen aan personeel), waarna de cash-in (betaling van facturen door inleners) volgt. Voor WePayPeople is dit niet anders met daarbij de bijkomende uitdaging dat het, in tegenstelling tot de concurrentie, jaarlijks met 20% tot 30% groeide en geen vreemd vermogen kende. De cash-in is groeikapitaal en daar moest WePayPeople het mee doen.'

HOE HEB JIJ DIT AANGEPAKT?

'Ik kwam in maart in dienst, de bouwvakantie stond toen voor de deur. Bij WePayPeople is dit een periode met de laagste cash-in (veel bouwbedrijven zijn zes weken dicht) en de hoogste cash-out (vakantiegeld, loonheffing). Het duurde ongeveer tot september voordat de liquiditeit weer op het gebruikelijk



niveau zat. Dit terwijl veel van onze bedrijven (in de bouw en agrarische sector) in de zomermaanden een sterke behoefte aan flexibel personeel hebben. Kort gezegd: de tijd dat een grote nieuwe klant niet aangesloten kon worden naderde, doordat wij de cash-out in deze belangrijke periode van potentiële groei simpelweg niet konden betalen. Dit is natuurlijk een ontwikkeling die de gehele organisatie raakt. Samen met Raimondo Saiu van HYG Project & Interim Management hebben wij dit moment aangegrepen om de organisatie achter onze plannen te krijgen. Dit deden wij door met de directie en diverse stakeholders om tafel te kruipen om draagvlak voor een vernieuwing van credit management binnen de organisatie te creëren.'

WAT IS ER VERANDERD?

'Heel veel. Om wat zaken te benoemen: als quick-win hebben wij in de overeenkomsten een zin toegevoegd dat de overeenkomst enkel na goedkeuring van de credit manager rechtsgeldig is. Vervolgens hebben wij een creditmanagementtool ingevoerd en een call-team geformeerd dat de belacties en dispuutregistraties van WePayPeople verricht. In onze portal hebben wij een op zelfbeoordeling gebaseerde beslisboom ontwikkeld en deze aan de database van onze partner voor kredietrapportages gekoppeld. Dit scheelde ruim 90% van de dagelijkse aanvragen. Hierachter hebben wij het digitaal ondertekenen van de contracten gebouwd. Zodat na een positieve beoordeling een contract meteen ondertekend kan worden en de klant in onze portal wordt geactiveerd. Ook hebben wij onze kredietlimieten aan de database van onze kredietverzekeraar gekoppeld. Zodoende worden zelfbeoordelingen of limieten die overschreden worden of door de kredietverzekeraar zijn teruggetrokken automatisch in ons systeem geüpdatet.

En de belangrijkste wijziging: de beleving van de afdeling credit management is zowel intern als extern compleet gewijzigd. De afdeling is niet langer reactief maar juist proactief aan de voorkant geworden. De afdeling is meer bezig met acceptatie aan de voorkant dan achterstandsbeheer. Doordat wij actief met onze uitzendbureaus meedenken, geldt credit management inmiddels als een extra selling point voor onze sales.'

IS DIT OOK DE REDEN DAT JE FUNCTIETITEL IS GEWIJZIGD?

'Inderdaad. Binnen WePayPeople is er een natuurlijke ontwikkeling geweest waarbij credit management ook naar de toekomst van de organisatie kijkt. Bij WePayPeople is besloten om de mogelijkheden hierin verder te onderzoeken. De wijziging in functietitel is hier onderdeel van.'

VERTEL...

'Ik denk dat iedere debiteurenbeheerder het erover eens is dat er juist aan de achterkant enorm veel kennis is waarvan de organisatie kan leren. Credit management is vaak de afdeling waarbij het klantendossier de meeste informatie bevat. Als je op basis van deze data een risicogroep met slecht betalingsgedrag kunt identificeren, is het ook mogelijk om de variabelen van een ideale klant vast te stellen. Met deze variabelen gaan wij op zoek naar look-a-likes. Op dit moment weten wij al welke klanten tijdens de bouwvakantie niet op tijd kunnen betalen. Het is dan een kleine stap om ook de klanten die last kunnen hebben van stikstof, Brexit en/of verandering in wetgeving te identificeren. Al deze data is van belang voor strategische keuzes voor de verdere groei van een onderneming. Ik denk als Commercial Controller/Teamlead Credit Management hierin voor WePayPeople een rol te kunnen spelen.'



Veertiende College Tour in Utrecht

Donderdag 13 februari vond de veertiende College Tour plaats bij de Hogeschool in Utrecht in een heuse collegezaal. Credit management is sinds een paar jaar verankerd in de opleiding voor de derdejaars studenten Accountancy en Finance & Control. Hun docent Vijverberg had gevraagd om dit keer in te zoomen op twee thema's: credit management versus sales en risicobeheersing.

Zodoende werd er eenmalig afgeweken van het traditionele concept waarbij gewoonlijk drie prominenten uit een divers credit management vakgebied de studenten deelgenoot maken van hun kennis en ervaring. Nu waren er twee credit managers die over beide thema's mochten spreken.

Vooraf mocht WePayPeople als medeorganisator van de bijeenkomst vertellen over hun activiteiten als juridische werkgever en wat payroll, backoffice dienstverlening voor uitzendbureaus, verloning van kennismigranten en IND referentschap inhoudt.

CREDIT MANAGEMENT EN SALES

Als eerste credit manager was het de beurt aan Elias Ruissen (zie ook pagina 36), die als 30-jarige met recht een high potential mag worden genoemd. Hij geeft dagelijks leiding aan drie mensen op kantoor en een extern callteam van vijf personen. Hij werkt bij WePayPeople, een payroll organisatie die in 2009 is gestart en sindsdien acht keer een Gazelle Sprint Award (snelst groeiende bedrijf van Nederland) heeft gewonnen. Toen Elias bij WePayPeople begon, trof hij een start-up aan die zo snel mogelijk in omzet wilde groeien. De focus van de onderneming had jarenlang op groei gelegen, terwijl processen voor credit management en klantenacceptatie niet waren meegegroeid.

DEBITEURENBEHEER VERSUS CREDIT MANAGEMENT

Elias begon zijn verhaal met de vergelijking van debiteurenbeheer en credit management. Debiteurenbeheer wordt volgens hem vooral gezien als achterstandbeheer: een debiteurenbeheerder belt een klant die zijn/haar factuur niet op tijd heeft betaald. De medewerker stapt pas in het dossier als het te laat is, zonder dat hij/zij controle over het voortraject heeft. In het credit management bij WePayPeople betreft achterstandbeheer ongeveer 35% van de werkzaamheden. Daarnaast is het team bezig met cashmanagement, marketing en acceptatie/riskmanagement.

URGENTIE

Om tot een verandering in de organisatie te komen, is urgentie nodig. Bij een jong bedrijf dat jarenlang enorme groei doormaakt, is het creëren van urgentie een uitdaging. Elias legde uit dat het werkkapitaal bij WePayPeople ook groeikapitaal was. In tegenstelling tot concurrenten had WePayPeople geen beschikking over vreemd vermogen. Bij WePayPeople bestaat

de dienstverlening uit het betalen van lonen waarna de facturen met vertraging door de klanten worden betaald. Pas als deze facturen betaald zijn, verdient WePayPeople geld.

De omzet van WePayPeople groeide jaarlijks met 20% tot 30% waardoor het steeds moeilijker werd om nieuwe grote klanten aan te sluiten. Je moet als organisatie new business natuurlijk ook kunnen financieren. Toen het moment naderde waarop WePayPeople een grote nieuwe klant niet kon accepteren omdat het werkkapitaal dit niet toeliet, creëerde dit urgentie in de gehele organisatie.

De mindset is inmiddels veranderd. Verkoop ziet ook dat de creditmanagementafdeling tools aanbiedt om meer klanten binnen te halen. Als een bedrijf later over zijn betaling wil doen, is dat bespreekbaar mits er dan ook van een andere prijs sprake is. Deze filosofie van 'rendement denken' is nu verankerd in alle geledingen van het bedrijf dat overigens heel efficiënt werkt. Big data is key en dat vereist een zeer goede automatisering. Als tip aan de studenten gaf Elias mee om te zorgen dat je veel kennis hebt van Power BI, want met alleen Excel kan je die vele analyses per dag niet aan.

RISICOBEBEERSING

De tweede helft van de bijeenkomst was voor Sandra Raaijmakers, die na een carrière als Buyer en VMI Manager

Customer Service doorstroomde als Risk Manager bij het Amerikaanse Molex zonder echt een credit analist te zijn. Haar missie werd om hier verandering te bewerkstelligen op het gebied van 'winstgevende besluitvorming'. Sandra begon haar verhaal met een vraag aan het publiek. 'Zijn jullie het type 'oude sok onder het bed' of 'ik waag graag een gokje'? Op één persoon na hield iedereen wel van een gokje.

Molex nam afscheid van de kredietverzekeraar om zelf tot analyse over te gaan. Niet zo zeer het krediet werd als norm gezien om zaken te doen, maar het rendement van de klant. Beter een financieel zwakkere klant waar veel winst op wordt gemaakt dan een gezonde klant met weinig marge. Het was Sandra's taak om deze verandering intern door te voeren. Ook het bonusmodel werd anders. Iedereen binnen Molex kon een persoonlijke bonus krijgen als hij/zij een aantoonbare bijdrage had geleverd aan de winstgevendheid van het bedrijf.

Sinds 1 januari 2020 ondersteunt Sandra als zzp'er bedrijven bij besluitvorming en procesverandering met Risk Management en Economisch Denken als basis. Nu is ze werkzaam als Interim Senior Project Manager New Services Operations bij Philips. Haar advies aan iedereen: wees niet bang om een klant aan te spreken bij achterstallige betalingen. Durf dat contact aan te gaan. Klanten zijn niet alleen klant vanwege de betalingstermijn.

