



**Naam** Jaap Wieman

**Functie** meewerkend voorman

**Organisatie** Recentes

**Ook** heeft recoveryprojecten

geleid bij o.a. Intratuin, Royal

FrieslandCampina en Maxeda DIY

# HAAL VERGETEN LEVERANCIERS- GELDEN OP

**Opbrengsten uit achterafcondities worden in de waan van de dag maar al te vaak vergeten. Recovery specialist Jaap Wieman doet haarfijn uit de doeken hoe je vergeten leveranciersgelden boven water krijgt.**

**T**ussen leveranciers en klanten lopen meestal meerdere financiële stromen. Natuurlijk worden de reguliere leveringen gedaan en gefactureerd, maar er is ook vaak sprake van retourstromen die apart afgerekend moeten worden. Betalingskortingen worden wel of niet toegepast. Daar komen nog allerlei achterafcondities bij, zoals bonussen, mediabijdragen en andere kickbacks. Iedere financiële stroom brengt risico's met zich mee; het is de vraag of de belanghebbende altijd voldoende checks-and-balances heeft ingericht om te voorkomen dat opbrengsten weglekken. Met name de volledigheid van opbrengsten uit deze achterafcondities is vaak niet afdoende gewaarborgd.

## Recovery

Om het net op te halen over de afgelopen jaren en de verloren opbrengsten alsnog te realiseren, kan een recoveryproject worden opgestart. Maar dit is tijdrovend en het is daarom vaak niet mogelijk met de reguliere personeelsbezetting. Voor de uitvoering van een gemiddelde recovery is een team van drie mensen

minstens een halfjaar fulltime bezig. Uiteraard is dat mede afhankelijk van de omvang van de organisatie. Het team moet worden geïntroduceerd in de organisatie en gemandateerd worden om zelfstandig brononderzoek te doen en met leveranciers de mogelijke claims af te handelen. Verder moet toegang tot data, systemen en mail worden geregeld.

## SOLL- en IST-positie

Vervolgens gaat het team spitten in de beschikbare gegevens. Er wordt een spend-analyse gemaakt (maximaal vijf jaar terug in verband met verjaring), alle contracten en tussentijdse afspraken worden onderzocht en conditieafspraken worden per leverancier opgeslagen. De combinatie van conditie en spend levert een SOLL-positie op: welke opbrengsten hadden gerealiseerd moeten worden? Alleen deze fase kost al twee tot vier maanden. Vanuit de boekhouding(en) en ERP-systemen worden de gerealiseerde opbrengsten verzameld en per leverancier gerangschikt; dit noemen we de IST-positie. Vergelijking van de SOLL- en IST-positie levert relevante

afwijkingen op. Deze leveranciers worden tot in detail geanalyseerd om de verklaring voor de afwijking te achterhalen. Is er een conditie vergeten? Gebruikte de leverancier een andere definitie van de spend? Is er verschil van interpretatie van de afspraken? Werden prijzen niet volgens afspraak gefactureerd? In samenspraak met de leverancier wordt dit helder, waarna de werkelijke claims overblijven. Deze zullen dan door leveranciers alsnog moeten worden uitgekeerd aan de klant.

#### Oorzaken van fouten

Voor het ontstaan van fouten in financiële stromen zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. We noemen de belangrijkste:

- Bij personeelwisselingen ontbreekt te vaak een goede overdracht van werkzaamheden en borging van de historie. Weinig bedrijven stellen bijvoorbeeld e-mailbestanden veilig als een

medewerker vertrekt, terwijl daar vaak (letterlijk) kostbare informatie in staat.

- Actueel houden van leveranciersdossiers kost veel tijd. De druk van de dagelijkse activiteiten is vaak hoog en de opluchting groot als de deadline weer gehaald is.
- Organisatieveranderingen gaan vaak gepaard met herschikking van personeel en migratie van softwaresystemen. Al te makkelijk ontstaat dan een kloof in de historische reeksen en de continuïteit in de procesbewaking ontbreekt.
- Het is een kunst de afspraken in contracten zó helder te omschrijven, dat die niet voor meerdere uitleg vatbaar zijn.
- Inkopers kijken graag vooruit. Bezig zijn met het verleden is voor hen vaak niet een taak waar ze veel plezier aan beleven.
- De achterafcondities worden vaak niet in de nettomarge verwerkt die voor een inkoper als KPI wordt gehanteerd. KPI's richten zich vaak op de verwachte toekomstige besparingen en worden te weinig gemeten op de werkelijke resultaten. Daarmee is een belangrijke stimulans voor de inkoper afwezig.

---

*Het grootste voordeel van een recovery is misschien nog wel dat het kan zorgen voor meer grip op leveranciersopbrengsten*

---



In de praktijk is men vaak huiverig voor een recovery. We noemen twee redenen. De eerste is *the inconvenient truth*: het kan pijnlijk zijn voor een cpo of cfo wanneer zou blijken dat in het verleden substantiële opbrengsten gemist zijn. Niet iedere organisatie heeft een cultuur waarin fouten onder ogen worden gezien en daar lering uit wordt getrokken. Een tweede, praktische, reden is de 'overlast': hoeveel beslag gaat die leggen op mensen en tijd, wat gaat de aansturing kosten? Begrijpelijke zorgen, die in de praktijk echter niet bewaarheid worden. Door een intern of extern team wordt de benodigde inzet van de eigen organisatie beperkt tot:

- het beschikbaar stellen van bronnen (voornamelijk IT-activiteit);
- het afstemmen van claims vóór contact met leveranciers (ad hoc met inkopers);
- het verwerken van de extra verkregen creditnota's (of verstuurde facturen) met opbrengsten (Finance).

Het is belangrijk dat de ingezette teamleden de skills hebben om de analyse en de afstemming intern en extern uit te voeren zonder de organisatie op te zadelen met te veel werk.

### Branches en bedrijfsgrootte

In principe kan een recovery in allerlei branches zin hebben. In de retail is dat evident: 95% van alle leveranciers heeft een conditiestelsel en de achterafbijdragen maken een belangrijk deel van de ebitda uit. De industrie en bouwnijverheid kennen weinig promotiebijdragen, maar wel allerlei condities die te maken hebben met decentrale leveringen, logistieke bijdragen en van volume afhankelijke bonussen. Denk daarbij ook aan bonus-malusregelingen voor leveranciersprestaties.

Ook in de zorg en bij de overheid spelen prijsrisico's en achterafcondities. Daarbij kunnen onderzoeksbudgetten en andere opbrengstbronnen belangrijk zijn. Zeker in de zorg bestaan hoge inkoopvolumes, zodat een periodieke recovery zinvol kan zijn. Zowel grote als kleine organisaties kunnen voordeel halen uit een recoveryproject. Feit is wel dat de contracten en conditiestelsels in grote organisaties door hun complexiteit een grotere foutenkans opleveren. Daarbij zorgt het volume voor een groter effect van een dergelijke fout.

## VOORBEELD VAN RECOVERY

Een internationale leverancier van een A-merk factureert altijd de *gross list price* en keert achteraf de afgesproken vaste en actiekortingen uit. Hiervoor moet de klant een factuur sturen aan de leverancier. De kortingen per SKU staan in wekelijkse e-mails, omdat de kortingen per promotie (bijvoorbeeld in een folder of online) worden afgesproken. Door een storing in Outlook komt een aantal e-mails niet terecht bij de inkoopassistent die de factuuropdrachten maakt en naar Finance stuurt. Bovendien is de assistent een poos ziek thuis. De korting over een aantal actieperiodes wordt hierdoor niet gefactureerd. De leverancier stuurt geen herinnering dat hij nog een actiebudget heeft staan. Uit de recovery, die twee jaar later plaatsvindt, wordt alsnog een extra opbrengst van 600.000 euro gefactureerd aan de leverancier, die deze zonder discussie betaalt.

### Voordelen

De opbrengsten uit een recovery zijn voor de organisatie extra, dat wil zeggen: niet gebudgetteerd. Wanneer er doorlopende condities boven water komen die niet in beeld waren, kan de organisatie daar zelfs nog jaren financieel voordeel van hebben. Het grootste en blijvende voordeel zit misschien nog wel in de grondige check op processen en systemen. De volgende procesverbeteringen kunnen zorgen voor meer grip op de leveranciersopbrengsten:

- Registreer alle contracten en tussentijdse afspraken op één plaats in de organisatie. Zo ontstaat een betere borging en vermindert de kwetsbaarheid bij personeelwisselingen.
- Maak controlling eigenaar van de opbrengsten. De controller kan uitstekend sparringpartner en luis in de pels zijn van de inkoopafdeling.
- Een goede functiescheiding tussen de functie die de afspraken maakt en de functie die de afspraken afrekenet, zorgt voor transparantie. De commerciële relatie wordt niet onnodig belast met de financiële controles.
- Bouw een eigen dataset op van de spend en de verwachte opbrengsten, zodat de opgaven van leveranciers kritisch getoetst kunnen worden.
- Factureer meer condities gedurende het jaar aan de leverancier, zodat de cashflow verbetert en het managen van de condities meer een continue activiteit wordt.
- Integreer de werkelijke kickbacks in de rapportage van marges en kostprijzen, zodat de inkoop het effect hiervan terugziet in de KPI's.
- Bewaak actief de (groei)staffels en de spend-ontwikkeling om per jaareinde de maximale korting te kunnen bereiken.

### Hulpmiddel

Specifieke software voor conditiemanagement kan een belangrijk hulpmiddel zijn om toekomstige opbrengsten te monitoren, factureren en prognosticeren. Een klein aantal ERP-leveranciers heeft hiervoor een module met enige functionaliteit gebouwd, zoals SAP en MS Dynamics. Feit blijft dat software geen wondermiddel is: wanneer de onderliggende processen niet robuust worden ingericht, blijft het risico op het missen van opbrengsten groot.

### Volle medewerking

Rest de vraag welk signaal wordt afgegeven aan leveranciers wanneer een integrale controle van de financiële afrekeningen wordt uitgevoerd. Het claimen van gelden over voorbije jaren kan immers voelen als een koude douche. Het is echter goed als leveranciers merken dat de klant aanspraak maakt op nakoming van afspraken. Een soepele, maar zakelijke communicatie over de veronderstelde claims leidt in de praktijk nooit tot verstoring van de relatie. De klant moet zich ook bewust zijn dat aan beide kanten fouten zijn gemaakt. Die houding, zonder beschuldigende vinger, zorgt er meestal voor dat leveranciers hun volle medewerking verlenen. ●