

Dynamisch credit management

Controllers moeten vaak balanceren tussen de teugels strak houden en ze – omwille van groei – iets laten vieren. In dit gezonde spanningsveld wordt de functie van de controller dynamischer. Ook de huidige economische ontwikkelingen en nieuwe normen als Bazel II doen een duit in het zakje en zorgen voor meer dynamiek: het credit managementproces vanuit drie dimensies.



Auteurs **V. Gangadin MBA**, en **drs. F. van der Werff**¹

Recent onderzoek naar betalingsgedrag heeft uitgewezen dat bedrijven in heel Europa het afgelopen jaar over het algemeen langzamer hebben betaald.² Er bestaat overtuigend bewijs dat de trend in late betaling meer is beïnvloed door de negatieve economische cyclus dan door de invoering van de EG-richtlijn 2000/35/EG.³ Om het ontstaan van betalingsachterstanden te voorkomen, biedt deze richtlijn de mogelijkheid tot de invoering van een bijzondere (hoge) wettelijke rente.

De stagnerende groei in de eurozone heeft de belangrijkste economieën op verschillende manieren getroffen, met een wisselende impact op het betalingsgedrag van bedrijven in de grootste Europese landen (zie figuur 1).

De negatieve trends zijn typisch voor landen die sterker zijn getroffen door de economische stagnatie (Duitsland, Italië en Portugal) dan voor economieën (Groot-Brittannië, België, Spanje en, in mindere mate, Frankrijk) die een groei in bruto binnenlands product (bbp) hebben gezien. De richtlijn harmoniseert de betalingstermijnen niet. Het is nog steeds aan de nationale wetgever of aan de partijen die een overeenkomst sluiten, deze vast te stellen. In de richtlijn wordt een referentieperiode van 30 dagen vastgesteld. Als gevolg hiervan is er een trend om de betalingsvoorwaarden voor alle overwogen landen in lijn te brengen op 30 dagen. In Nederland is de gemiddelde betalingster-

mijn 30-90 dagen; in 2002 was dat nog 30-60 dagen.

Behalve met verslechterend betalingsgedrag hebben bedrijven vaker te maken met faillissementen. In Nederland is het aantal faillissementen in 2002 en 2003 met meer dan 30 procent gestegen. Tot half juli 2004 is opnieuw een stijging te zien in vergelijking met de eerste helft van 2003. De verwachting is dat het aantal faillissementen voor 2004 nog verder oploopt, met ongeveer 7 procent. Opvallend is de relatief snellere stijging van de faillissementen onder bedrijven die langer dan 15 jaar bestaan. Zij besloegen in 2002 20,7 procent van alle faillissementen. In 2003 liep dat op tot 21,8 procent en in 2004 (t/m half juli) tot 23,9 procent.⁴

Analyse van het aantal failliete ondernemingen op basis van hun activiteiten toont aan dat de groot- en detailhandelsbranche een relatief snellere stijging laat zien. Over de jaren 2001, 2002, 2003 en 2004 (t/m half juli) bedroeg het percentage respectievelijk 25, 27,4, 27,1 en 31,8 van alle faillissementen.

Spanningsveld

In het huidige economische klimaat bestaat een verhoogd risico van afschrijvingen op dubieuze debiteuren, oplopende *days sales outstanding* (DSO), en op teruglopende cashflow. Aan de controller belast met credit management-werkzaamheden de taak een balans te vinden tussen een niet te strikt beleid dat ten

coste gaat van klanten, én een adequaat beleid dat voorziet in groei en risicobeheersing. Dit is het spanningsveld tussen de wereld van commercie en financiën. Klantbehoud is belangrijk, vooral als het gaat om *business-to-business*. Omdat hier steeds meer prijsvechters actief zijn, is het van groot belang dat je vooraan in het proces aanwezig bent. Dit in tegenstelling tot het traditionele proces waarin credit management wordt gezien als formeel sluitstuk. De kredietbeoordeling vindt in dat geval pas plaats na geleverde inspanning.

Om meer toegevoegde waarde te genereren, moet je de commerciële afdeling bij de suspect- én prospectfase ondersteunen. Je hebt inzicht in de klantenportefeuille, zowel wat omzet, marges als risico's betreft. Relevante analyses van de klantenportefeuille zijn onder andere analyses naar betalingsgedrag én risico op faillissement op basis van credit ratings en scores. Detailanalyses geven vervolgens inzicht in de spreiding van risico's en DSO naar bijvoorbeeld branches, geografische

spreiding, bestaansduur klanten, rechtsvorm en balanstotaal. Op basis van deze analyses deel je de klanten en prospects in drie categorieën in:

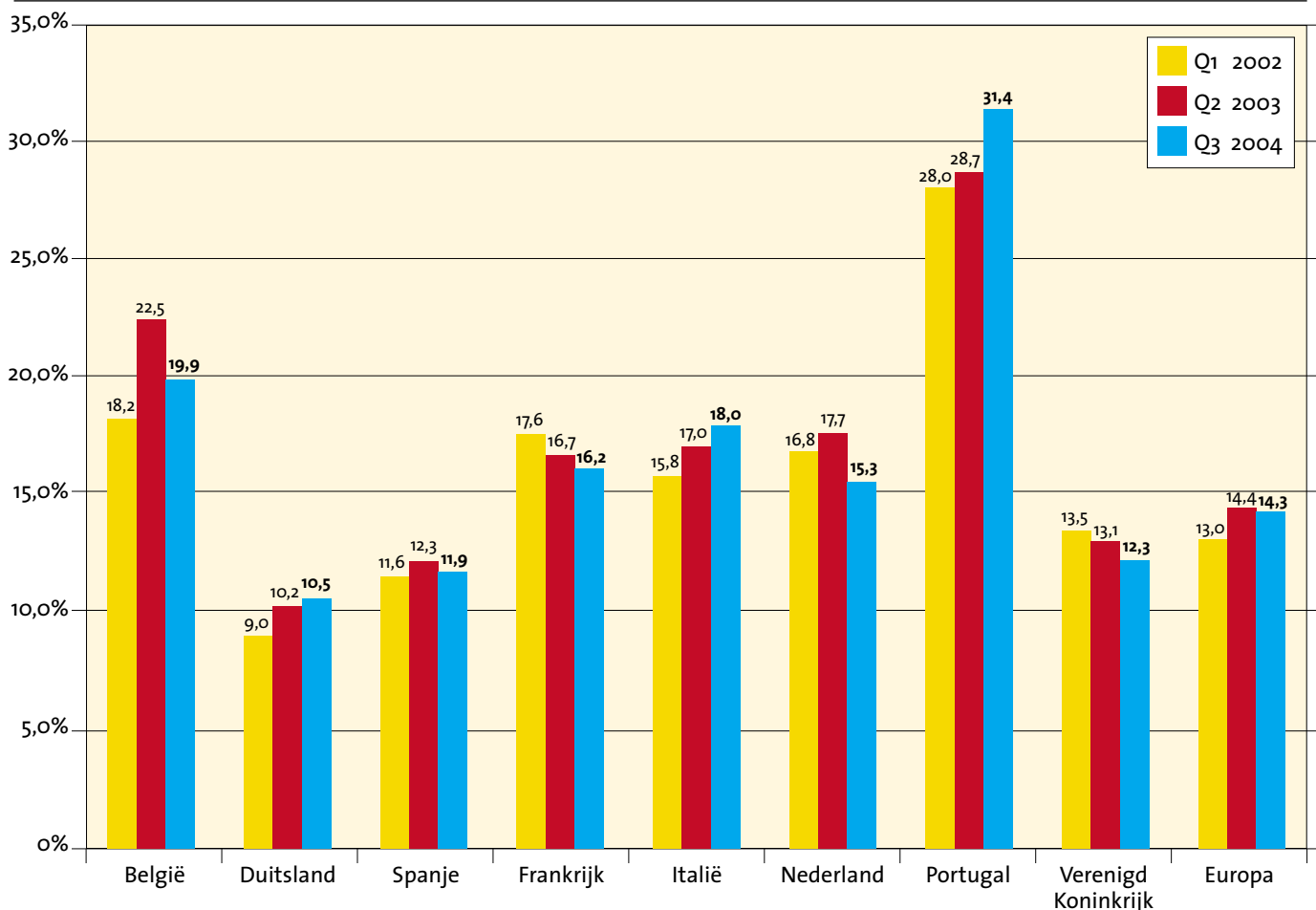
- A. beste klanten wat risicoprofiel betreft;
- B. mediumklanten;
- C. klanten met hoog risicoprofiel.

Toepassing van deze analyses en classificatiemethodologie in de suspect- en prospectfase leidt tot begrip en inzicht bij de commerciële afdeling. De afdeling kijkt een goed instrument in handen om groei te genereren binnen een acceptabel risicoprofiel. Op deze wijze ontstaat een gestructureerde samenwerking in het voortraject, in een al dan niet gedefinieerd creditcomité. Verhitte discussies achteraf blijven uit.⁵ Mits goed geïmplementeerd, kan dit een *unique selling proposition* zijn voor de organisatie als geheel. Hetzelfde plan van aanpak is relevant voor het inkooptraject. Hierbij moet je bij de selectie en evaluatie van (strategische) leveranciers vooraan in het proces staan. Voor de energiemarkt is dit door de liberalisering nu erg belangrijk (zie kader pagina 16).

Handelsvorderingen

Inzicht in klantenportefeuille en risico's heeft nog een derde dimensie. Hiermee speelt een organisatie in op nieuwe Bazel II-normen en de gevolgen voor kapitaalverstrekking van de banken.⁶ Deze normen zijn in het leven geroepen om een gezond bankwezen te garanderen. Ze zullen echter ook van invloed zijn op ondernemingen, want ze hebben gevolgen voor kredietverlening en ook voor risicokapitaalverstrekking, omdat de banken belangrijke investeerders in deze sector zijn (zie ook het artikel 'De Impact van Bazel II: Actie of passief afwachten?', pag. 54). Vooral voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) is dit essentieel. Uit studies blijkt dat de kostprijs van kredieten en kapitaal de belangrijkste bedreiging voor controllers is. Bovendien heeft het MKB meestal een zwakkere balansstructuur en is het financieel management minder onderbouwd. Kijken we even verder naar die balansstructuur, dan blijkt dat gemiddeld ruim 30 procent van het balanstotaal wordt vertegenwoordigd door de ru- >>

Figuur 1. Betalingsachterstanden in Europa over de laatste drie jaar



briek handelsvorderingen. Naarmate het bedrijf groter is, neemt het belang van deze rubriek af.

Het is dus zo goed als zeker dat banken dieper zullen ingaan op de informatie die ondernemingen bij de aanvraag van een krediet verstrekken. Banken zullen het risico beoordelen dat de onderneming loopt bij het innen van de openstaande vorderingen: ze zullen de kwaliteit van de klanten van het bedrijf dat wil lenen, nagaan. Welke positieve rol kan credit management hier spelen? In de bijlagen en interpretaties van de Bazel II-normen door de Europese Commissie is bepaald dat sluitende procedures om het kredietrisico in de handelsvorderingen op te sporen, en een continue screening van de handelsvorderingen een positieve bijdrage zullen leveren aan de risico-inschatting van de



kapitaalverstrekking door de bank. In de praktijk zal dit ertoe leiden dat ondernemingen die de kredietrisico's in de handelsvorderingen proactief screenen én goed inzicht hebben in hun klantenportefeuille de kostprijs van hun kredieten en kapitaal kunnen verlagen ten opzichte van bedrijven die dit nalaten.

Conclusie

Inzicht in uw klantenportefeuille is van cruciaal belang. Drie dimensies bepalen of de organisatie de vruchten van credit management kan plukken. De eerste dimensie betreft een goede en transparante opbouw van de klantenportefeuille uit risico-oogpunt. Hierdoor is de onderneming in staat om traditionele credit managementdoelstellingen als het verlagen van de DSO en afschrijvingen te halen.

De tweede dimensie betreft de ontwikkeling van credit management in een dynamisch proces, door de commerciële afdeling te voorzien van waardevolle analyses en gezamenlijk proactief te gaan werken. De derde en laatste dimensie betreft de financiële reguleringshoek. Door goed in-

zicht in de risico's van de klantenportefeuille kan de onderneming voordelen behalen bij het verkrijgen van bankkredieten. Dit wordt voornamelijk gedreven door nieuwe Bazel II-normen.

Bij alledrie dimensies speelt de controller een sleutelrol, aangezien hij het inzicht heeft in de klantenportefeuille en de verschillende invalshoeken kan combineren. <<

Noten

- 1 Vijay Gangadin MBA is financieel eindverantwoordelijk voor Connexion Vloot BV en als docent verbonden aan de Rotterdam Business School. Drs. Fred van der Werff is product manager Decisioning & Scoring Solutions Benculux bij D&B (Dun & Bradstreet).
- 2 New Payment Trends of Firms in Europe, D&B, 2004.
- 3 Europese richtlijn 2000/35/EG, www.justitie.nl.
- 4 Faillissementen Analyse Nederland, D&B, augustus 2004.
- 5 Establishing an appropriate Credit Risk Environment, Operating under a sound Credit Granting process, Maintaining an appropriate Credit Administration, measurement and monitoring process. Literatuurlijst: Basel Comité on banking supervision, Principles for the management of Credit Risk, September 2000.
- 6 www.bis.org.

Energiebedrijven onder de loep

Sommige energiemaatschappijen staan nog aan het begin van de professionalisering van het credit-managementproces. Zodra een klant failliet is, wordt de energielevering gestaakt en wordt het innen van de openstaande posten aangepast of stopgezet. Een volgende fase is de controle van de kredietwaardigheid van nieuwe klanten. Dit is in de energiemarkt relevant, want energiemaatschappijen mogen nu ook klanten weigeren. Een oplossing voor het checken van de kredietwaardigheid is het opvragen van rapporten met ratings en scores bij derden. In combinatie met eigen interne data, zoals het verwachte aantal kilowattuur, kan de acceptatiebeslissing worden genomen. Gezien de grote volumes wordt veel gebruik gemaakt van geautomatiseerde beslissingsprocessen. De externe en interne data worden automatisch in een beslissingsmodel gegoten waaruit de acceptatiebeslissing over een nieuwe klant volgt.

Het is belangrijk dat de energiemaatschappij haar kredietbeleid formuleert en vastlegt. Er zijn twee verschillende manieren om dit kredietbeleid op te stellen.

De eerste is regels op basis van eigen ervaring opstellen; bedrijven uit bepaalde sectoren zoals de tuinbouw worden bijvoorbeeld anders beoordeeld.

Een tweede mogelijkheid is een analyse van alle faillissementen en slechte betalende klanten waarmee de energiemaatschappij is geconfronteerd, en een analyse van de hele portefeuille naar risico. Zijn er bepaalde sectoren waar veel faillissementen voorkomen, waren er negatieve financiële gegevens bekend, enzovoort. Aangezien dergelijke uitkomsten al worden meegenomen in de ratings en scores van externe leveranciers, worden deze vaak in combinatie met eigen interne data gebruikt. Zo zijn faillissementsscores beschikbaar van 1 tot 100. Een score van 100 betekent dat het bedrijf bij de 1 procent van de bedrijven hoort die het minste risico op faillissement hebben. Een score van 1 houdt in dat het bij de bedrijven met het meeste risico be-

hoort. De verdeling naar risicogroepen/categorieën in het kredietbeleid kan op basis van deze score plaatsvinden. Zo kan een risicoscore tussen de 1 en de 15 als hoog risico worden gedefinieerd. Van de bedrijven in Nederland valt 15 procent in deze categorie. Een gemiddeld risico bestaat bij scores van 16 tot 60 en een laag risico van 61 tot en met 100. De keuze van de *cut off points* vormt de basis van het kredietbeleid en kan worden gedaan op basis van de risicoanalyse.

Real time

Een volgende stap is regelmatige actualisering van klantinformatie. Dat maakt proactief ingrijpen mogelijk zodra de risico's op faillissement groeien. De economie is continu in beweging en informatie wijzigt voortdurend, waardoor de beste klanten van vandaag de meest risicovolle van morgen kunnen zijn. Zodra nieuwe informatie over een klant beschikbaar komt, kan dit van invloed zijn op het risico van zakendoen met deze klant. Een aantal energiemaatschappijen heeft er daarom voor gekozen maandelijks of in real time de informatie te actualiseren. Zodra een klant verschuift van laag naar hoog risico, moet hij vooruit gaan betalen, voor zover dat mogelijk is binnen de contractvoorwaarden, maar in elk geval zal zijn betalingsgedrag nauwlettend worden gevolgd.

Enkele energiemaatschappijen hebben het proces nog verder geautomatiseerd zodat alle informatie, beslissingen en updates van externe informatie automatisch en in real time in een centrale database worden opgeslagen. Als verschillende afdelingen toegang hebben tot deze database en analyses, levert dat de energiemaatschappij extra voordeel. Sales en marketing kunnen bijvoorbeeld gericht gaan werven onder bedrijven die behalve een goed omzetpotentieel een aantrekkelijk risicoprofiel hebben.