

Creditmanagement is risicomangement

Creditmanagement lijkt een onderwerp dat we inmiddels wel kennen. Toch is het vakgebied nog volop in ontwikkeling, zowel vanuit de praktijk als vanuit de theorie. Waar nu met name de focus ligt op tijdgedreven creditmanagement (gebaseerd op *days sales outstanding*), betogen wij in dit artikel dat creditmanagement veel beter gebaseerd kan worden op de risico's en kosten die aan leverancierskrediet zijn verbonden.

Auteurs zijn **mr. G.H. Braakman** (Rien), **drs. M.M.B. Busch RC** (Monique) en **dr. M.B.M. van der Ven** (Michiel). Braakman is oprichter van B&D Credit Management, dat sinds 1998 actief is in credit management, en eigenaar van ICVS. Busch is senior associate working capital bij Orchard Finance Consultants. Van der Ven is financieel directeur bij de VB Groep en toezichthouder bij verschillende bedrijven, waaronder CIAD Interimmanagement. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

De huidige praktijk dwingt tot professioneler creditmanagement. Uit recente onderzoeken blijkt bijvoorbeeld dat er nog steeds veel geld vastzit in het werkkapitaal van bedrijven. Ook de mogelijkheden voor een betere beheersing van werkkapitaal worden door bedrijven nog niet voldoende benut. Daarnaast lopen de betaaltermijnen op. In Nederland betaalt het bedrijfsleven inmiddels pas na 40 dagen en de overheid pas na 46 dagen. Door de kredietcrisis is financiering lastiger te verkrijgen. Banken scherpen hun eisen aan, verlagen de kredietruimte of weigeren soms simpelweg leningen te herfinancieren. En als financiering al te verkrijgen is, dan is dat tegen fors hogere opslagen dan voorheen. Een ander gevolg van de kredietcrisis is dat ondernemingen aan twee kanten druk ervaren op hun werkkapitaal. Enerzijds een ongewilde groei, doordat klanten meer gebruik gaan maken van leverancierskrediet. Anderzijds door de toegenomen risico's bij klanten, vanwege verminderde liquiditeit en de toegenomen kans op faillissementen. In 2009 zijn in Nederland ruim 10.500 faillissementen uitgesproken; het hoogste aantal faillissementen ooit.

Motieven voor leverancierskrediet

De makkelijkste oplossing is om geen leverancierskrediet meer te verstrekken. Echter, leverancierskrediet heeft een belangrijke functie. In het zakelijk handelsverkeer is het heel gebruikelijk dat 'op krediet' geleverd wordt aan klanten. Veel ondernemingen zien leverancierskrediet als een essentieel

onderdeel van het zakendoen. Het is een belangrijke bron van kortlopende financiering voor de klant en neemt een belangrijke plaats in op de balans van ondernemingen. Het debiteurensaldo beslaat zelfs meer dan een kwart van het balanstotaal van een gemiddelde onderneming. De motieven voor leverancierskrediet zijn grofweg in twee groepen te verdelen:

Financiële motieven

Financiële motieven gaan ervan uit dat een leverancier relatief gunstig (ten opzichte van andere financiers) krediet kan verstrekken. Dit voordeel kan drie oorzaken hebben:

1. Een leverancier heeft de beschikking over superieure informatie, zoals het betaalgedrag van afnemers. Daarnaast kan een leverancier de informatie vaak sneller en tegen lagere kosten verkrijgen, omdat het via de dagelijkse gang van zaken verloopt.
2. Een leverancier kan bereid zijn meer krediet te verlenen dan een bank, omdat de afnemer eerder geneigd is een leverancier terug te betalen dan de bank. Dit geldt met name als het een strategische leverancier is die van groot belang is voor de toekomstige business van de afnemer.
3. Bij non-betaling kan de leverancier de producten terughalen bij de afnemer. Deze producten kunnen voor een leverancier meer waard zijn dan voor een bank, omdat het de business van de leverancier is om deze producten te verkopen.



Operationele motieven

Operationele motieven gaan er vanuit dat het verstrekken van leverancierskrediet de onderneming helpt in haar bedrijfsvoering. Voorbeelden hiervan zijn:

1. De mogelijkheid om prijsdiscriminatie toe te passen. Met leverancierskrediet kan korting worden gegeven zonder dat dit in de verkoopprijs tot uitdrukking komt. Hiervan profiteren met name de ondernemingen met beperkt bankkrediet. Zo kunnen extra klanten worden bereikt.
2. Leverancierskrediet kan voor de afnemer functioneren als garantie op de kwaliteit van de producten. Door leverancierskrediet te verstrekken voor die periode die nodig is om de kwaliteit van het product te verifiëren, kunnen leveranciers met een hoge kwaliteit zich onderscheiden.
3. Met leverancierskrediet kan de onderneming haar verkopen beter sturen door in bepaalde perioden met langere betalingstermijnen klanten aan te trekken en in andere perioden deze betalingstermijnen juist weer te verkorten. Deze strategie is uiteraard alleen mogelijk wanneer de kosten van voorraadopslag voor de afnemer lager zijn dan de kosten voor de leverancier om het productieschema op de seizoensinvloeden aan te passen.

Gezien voorgaande motieven speelt leverancierskrediet dus een belangrijke rol in het handelsverkeer en is het daarmee feitelijk onmisbaar. Hierdoor is goed creditmanagement ook onmisbaar.

Creditmanagement

Creditmanagement is vaak nog vooral een praktisch proces, zonder weloverwogen strategie. Dit houdt in dat creditmanagement meestal gebaseerd is op de best beschikbare informatie: betalingsgedrag van de klant en de omvang van de klant. Het betalingsgedrag van de klant is uit te drukken in Days Sales Outstanding (DSO) of Days Past Due (DPD). DSO geeft, zoals eerder aangegeven, het gemiddeld aantal dagen aan dat een factuur uitstaat (vanaf factuurdatum) voordat deze wordt betaald. Bij DPD betreft het aantal dagen dat een factuur uitstaat na de afgesproken betalingstermijn. Er wordt hierbij geen onderscheid gemaakt tussen klanten die niet *kunnen* betalen en klanten die niet *willen* betalen, om welke reden dan ook. Met de omvang van de klant wordt gerefereerd aan het totaal openstaande factuurbedrag van een klant. Dit kan één grote factuur zijn, maar ook een aantal kleinere facturen.

Door een combinatie van deze twee factoren kunnen we de debiteurenportefeuille in vier segmenten verdelen. Het creditmanagement is hierbij voornamelijk gericht op een verlaging van de DSO of DPD, omdat

geldt: hoe ouder de schuld, hoe kleiner de kans dat deze wordt betaald. De meeste aandacht gaat hierbij vaak uit naar de grootste klanten. Segmentatie van de debiteurenportefeuille maakt het mogelijk voor ieder segment een aangepast creditmanagementbeleid in te voeren en acties te prioriteren. Een verlaging van de DSO of DPD leidt tot een verlaging van het uitstaand bedrag in de debiteurenportefeuille en hiermee van het werkkapitaal.

Risicogestuurd creditmanagement

Hoewel het traditioneel creditmanagement een uitstekende mogelijkheid biedt om het debiteurensaldo en hiermee het werkkapitaal te verlagen, wordt een

Creditmanagement is vaak nog vooral een praktisch proces, zonder weloverwogen strategie

belangrijk aspect over het hoofd gezien: namelijk het risico van leverancierskrediet. Risicogestuurd creditmanagement kan hier een belangrijke derde dimensie toevoegen. Met risicogestuurd creditmanagement kunnen ogenschijnlijk gelijkwaardige debiteuren onderscheiden worden op basis van de risico's en kosten die het leverancierskrediet per debiteur met zich meebrengt. Een goede creditmanager doet dit waarschijnlijk al intuïtief, maar met risicogestuurd creditmanagement kan dit systematisch.

Risico's

Risk assessment is traditioneel een taak van de banken. Om de kredietwaardigheid van klanten te bepalen, wordt de 'Probability of Default' (PD) uitgerekend. Op grond van het Basel II-akkoord is dit de kans dat een debiteur tussen nu en één jaar niet aan zijn verplichtingen zal kunnen voldoen. Risk assessment speelt ook een belangrijke rol bij leverancierskrediet. Doordat veel ondernemingen zelf de kennis missen om te bepalen of een klant kredietwaardig is of niet, worden externe informatiebronnen gebruikt, zoals gespecialiseerde creditrating bureaus.

Deze risk assessment kan kwalitatief sterk verbeterd worden door gebruik te maken van de interne informatie over klanten. De leverancier beschikt immers over superieure informatie ten opzichte van bijvoorbeeld banken. Een belangrijk voordeel betreft de informatie over betaalgedrag. Bij bestaande klanten kan het historisch betaalgedrag geanalyseerd worden, zodat voorspellingen kunnen worden gedaan over >>



toekomstig betaalgedrag. Dit noemen we de 'betaalscore'. Deze betaalscore is gedefinieerd als de verwachte datum van betaling van een vordering. Een betaalscore kijkt vooruit, waar een DSO achteruit kijkt. Een belangrijk signaal voor de betaalscore is de verandering in betaalgedrag.

Een tweede informatievoordeel ligt op het gebied van de zogenaamde 'zachte factoren' en heeft betrekking op de relatie die de leverancier met de klant heeft, de

Deze kosten zijn afhankelijk van het insolventierisico van de debiteur, de hoogte van de vordering en de betalingstermijn. Tot aan de verwachte betaaldatum is het 'verwacht verlies' relatief beperkt, na deze datum neemt de kans op non-betaling sterk toe. Dit betekent dat de kosten voor verwacht verlies tot aan de verwachte betaaldatum constant zijn en daarna sterk oplopen.

Vaak wordt een belangrijk aspect over het hoofd gezien: namelijk het risico van leverancierskrediet

betrokkenheid van het management en de transparantie van de klant richting leverancier. In tabel 1 is dit samengevat. Het in de tabel aangegeven Altman-Z-model is een statistisch model om de waarschijnlijkheid van insolventie te berekenen.

Kosten

Als we spreken over kosten van leverancierskrediet, dan spreken we over kosten ten opzichte van een verkoop met directe betaling. We kunnen hierbij grofweg vier kostencategorieën onderscheiden:

1. Financieringskosten: de rentekosten van de externe financiering om de debiteurenportefeuille te financieren. Deze kosten zijn afhankelijk van het risicoprofiel en de kapitaalstructuur van de leverancier en de huidige rentetarieven.
2. Kosten eigen vermogen: dit betreft dat deel van de debiteurenportefeuille dat niet met vreemd vermogen kan worden gefinancierd.
3. Administratiekosten: bijvoorbeeld de kosten van de creditmanagementafdeling, het beoordelen van de kredietwaardigheid van klanten, het aanmanen van klanten en creditmanagementsoftware.
4. Verwacht verlies: dit is de belangrijkste factor in het bepalen van de individuele kosten per debiteur.

Voordelen

Risicogestuurd creditmanagement heeft een aantal voordelen:

Creditmanagementvoordelen

Bij een grote debiteurenportefeuille bestaat de kans dat onvoldoende segmentatie, en daarmee prioritering, kan worden aangebracht aan de hand van betaalgedrag en omvang van de klant. Met behulp van de hiervoor aangegeven risico's en kosten per klant kan een verdere segmentatie worden aangebracht. Prioriteiten kunnen zo op een objectieve wijze worden bepaald, waarbij de aandacht in eerste instantie uitgaat naar de openstaande debiteuren met de hoogste (absolute) kosten. Een verlaging van het uitstaand debiteurensaldo betekent direct een vermindering van de kosten en het risico van non-betaling voor de leverancier.

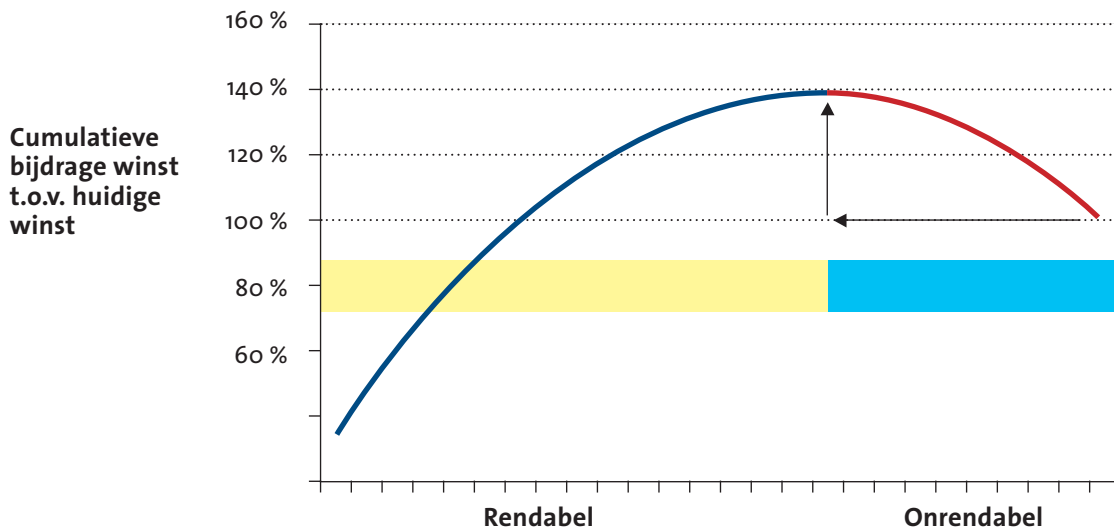
Commerciële voordelen

De kosten van leverancierskrediet worden berekend op individueel niveau, zodat inzichtelijk wordt wat de werkelijke winstbijdrage van klanten is. De werkelijke winstbijdrage is de commerciële marge minus de kosten van leverancierskrediet. Duidelijk wordt welke klanten feitelijk verlieslatend zijn en waarvan wellicht beter afscheid kan worden genomen. De debiteuren kunnen gerangschikt worden in een zogenaamde 'feedstarve-curve'. Anderzijds biedt deze aanpak commerciële kansen om extra omzet te realiseren. Leverancierskrediet kan als commercieel middel ingezet worden om extra omzet te realiseren bij klanten met een lage 'Probability of Default' en daarmee lage kosten van leverancierskrediet.

Financieringsvoordelen

Risicogestuurd creditmanagement is in eerste instantie bedoeld om het werkkapitaal van een onderneming te beheersen, maar ook is het een belangrijk hulpmiddel bij de financiering van werkkapitaal. De nettowaarde van een vordering is het bedrag van de vordering minus de kosten van leverancierskrediet. Met deze benadering wordt de nettowaarde van de gehele debiteurenportefeuille inzichtelijk. Dit biedt onderhandelingsmogelijkheden bij de bank voor financiering van deze debiteurenportefeuille. In plaats van een standaard bevoorschotting kan de bank nu per de-

Tabel 1 Risicogestuurd creditmanagement		
Externe informatie		Interne informatie
Probability of default • Jaarcijfers • Landenspecifieke informatie • Sectorspecifieke informatie • Macro-economische informatie • Een model, bijvoorbeeld Altman-Z		Betaalscore • De verwachte datum van betaling • Gebaseerd op historische betaalinformatie • Gerelateerd aan de vervaldatum van een factuur
Zachte factoren		
Relatie	Management	Transparantie



Figuur 1 Feedstarve-curve: rangschikking van debiteuren naar bijdrage aan de winst

biteur de bevoorschotting vaststellen, gebaseerd op de nettowaarde. Daarnaast kan het rentetarief voor de leverancier lager worden. Door een goed risicomanagement van de debiteurenportefeuille is het algehele risicoprofiel van de leverancier verlaagd. Vervolgens kan met de betaalscore (zoals aangegeven de verwachte datum van betaling van een vordering) een veel nauwkeurigere liquiditeitsplanning worden gemaakt. Waar bij de inkomsten vaak standaard gerekend wordt met de gemiddelde DSO, kan nu per debiteur de betaaldatum worden ingeschat. Dit betekent dat de leverancier de financieringsbehoefte nauwkeuriger kan vaststellen en daardoor met minder financiering, en dus rentekosten, toe kan.

Tot slot kan met de informatie een betere afweging worden gemaakt voor een debiteurenverzekering. De kosten van de verzekering kunnen worden afgezet tegen de kosten van het verwachte verlies.

Conclusie

Creditmanagement is het proces van het zo snel en volledig mogelijk innen van de financiële verplichtingen van klanten (debiteuren), waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van andere organisatieonderdelen zoals verkoop en klantenservice. Creditmanagement is vrijwel altijd onderdeel van de financiële afdeling. De belangrijkste werkzaamheden van creditmanagement bestaan uit het beoordelen van kredietrisico's (risk) en het innen van openstaande vorderingen met als doel verantwoord om te gaan met kredietrisico's en het optimaliseren van het werkkapitaal bij een zo hoog mogelijke omzet.

Creditmanagement is een vakgebied dat volop in ontwikkeling is, zowel in de praktijk als in de theorie. Het traditionele creditmanagement is een goede methodiek om een debiteurenportefeuille te beheren, maar gaat voorbij aan de risico's die verbonden zijn aan leverancierskrediet. Met risicogestuurd creditmanagement

kan dit aspect worden toegevoegd, waardoor creditmanagement verder wordt geprofessionaliseerd. ■

Literatuur

- Aubel, L. van, J. Driesen, P. van Uden en M. van der Ven (2000), Via Credit Audit tot Integrated Credit Management. In: *Tijdschrift Financieel Management*, Jaargang 20, p 33-39.
- Bikker, B., R. Braakman en M. van der Ven (2008), Effectief creditmanagement door betere control. In: *MCA*, Nr. 2, p 37-44.
- Cheng N.S. & R. Pike (2003), The Trade Credit Decision: Evidence of UK Firms. In: *Managerial and Decision Economics*, 419-438.
- Cunat V.M. (2007), Trade Credit: Suppliers as Debt Collectors and Insurance Providers. In: *The Review of Financial Studies*, Vol. 20, 491-527.
- Dekker, E & J. Ligterink (2004), Financiering: De determinanten van het verstrekken van leverancierskrediet in Nederland. In: *MAB*, No. 3, 117-127.
- Emery, G.W. (1988), Positive theories of Trade Credit. In: *Advances in Working Capital Management*, Vol. 1, 115-130.
- Ernst & Young (2010), *All tied up. Working capital management report 2010*, Ernst & Young, Londen.
- Giannetti M. en M. Burkart (2007), What You Sell Is What You Lend? Explaining Trade Credit Contracts. In: *Working Paper, Stockholm School of Economics*.
- Long, M.S., I.B. Malitz & S.A. Ravid (1993), Trade Credit, Quality Guarantees and Product Marketability. In: *Financial Management*, Winter, 117-127.
- Olsen R. (1999), Performance Measures for Credit, Collections and Accounts Receivable. In: *Credit Research Foundation*.
- Petersen, M.A. en R.G. Rajan (1997), Trade Credit: Theories and Evidence. In: *The Review of Financial Studies*, Vol. 10, No. 3, 661-691.
- PriceWaterhouseCoopers (2009), *European Working Capital Study 2009*, PriceWaterhouseCoopers, Brussel.
- Wells, R. (2004), *Global Credit Management: an executive summary*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.