

CREDIT RISK MANAGEMENT

Wat is het en hoe richt je dat in?





Risico's beheersbaar maken

Credit risk management is een lastig onderdeel binnen het credit management. Je hebt te maken met tegengestelde belangen tussen het maximaliseren van verkopen en het zo laag mogelijk houden van risico's. Maar het is soms ook lastig te bepalen wat het risico is, want je hebt het in de meeste gevallen over een potentieel risico en dat is risico is dus geen feit. Daar komt nog eens bij dat de aandacht voor credit risk management binnen organisaties vaak verslapt op het moment dat het economisch voor de wind gaat. En dan hebben we het nog niet eens over het praktische stuk hoe je risico's inzichtelijk maakt.

In deze paper gaan we handvaten bieden voor het inzichtelijk maken van risico's en hoe je dat slim kunt organiseren voor jouw organisatie. Dat laatste is vooral belangrijk omdat je vaak beperkt bent in de (menselijke) middelen en je toch voldoende aandacht wilt geven daar waar dat nodig is.

Is het erg om risico te lopen?

Mensen zijn van nature geneigd om risico's te mijden. Dat is ook de reden waarom mensen kiezen voor een verzekering voor hun telefoon, rechtsbijstand en nog veel meer. Ga alleen eens na hoe vaak je daar gebruik van maakt en wat de kosten zijn. Misschien is het financieel wel interessanter om die verzekeringen niet af te sluiten. Je kunt de premies dan omzetten in spaargeld, waarmee je eventuele schades kunt betalen. Maar er zijn situaties waarbij je wel een verzekering wilt omdat de potentiële schade groter is dan je zelfstandig kunt dragen.

Risico's, of beter gezegd potentiële risico's, zijn niet erg. Je moet er alleen de ogen niet voor sluiten. Op het moment dat je bewust keuzes maakt dan kun je risico's incalculeren en dat kan het financieel juist erg interessant zijn.

Concurrenten willen misschien niet leveren of je kunt een hogere prijs vragen. Het is dus niet erg om risico te lopen, als je het maar bewust doet. En daar kan credit risk management dus een belangrijke rol in spelen.



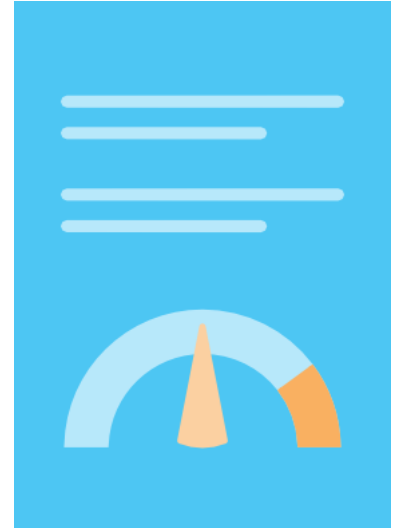
Bij veel bedrijven is credit risk management een taak van de credit management afdeling en voor deze paper hanteren wij de volgende taken:

- Het inzichtelijk maken van potentiële risico's.
- Het vaststellen van kredietlimieten.
- Het bewaken van kredietlimieten en risico's.
- Het beheren van kredietverzekeringen.

Het bepalen van risico's

Het vaststellen van het financiële risico kan complex zijn en wordt mede beïnvloed door de branche waar je als bedrijf in werkt. Lever je kapitaalintensieve goederen dan wordt je vaak al ruim voor de levering aan de klant geconfronteerd met hoge investeringen. Ben je een verzekeraar dan speelt dat minder, want vaak wordt een claim niet uitgekeerd op het moment dat premies niet zijn betaald.

Het vaststellen van risico gaat dus verder dan de openstaande facturen. Naast de openstaande facturen kijk je bijvoorbeeld ook naar onderhanden werk, zodat je de totale blootstelling aan één klant weet.



Welke informatiebronnen gebruik je?

Je wilt dus weten wat het risico op non-betaling bij klant is. Maar waar begin je? Een eerste stap is het identificeren van de klant bij de Kamer van Koophandel. Is de klant wie je denkt dat hij is en wordt het contract op naam van de juiste entiteit gezet?

Met alleen de identificatie ben je er nog niet. Je wilt ook weten of de klant kredietwaardig is. Een eenvoudige manier is het gebruik van kredietinformatie. Dit zijn rapporten die door organisaties als Graydon en Creditsafe geleverd worden. Een kredietrapport van deze partijen bevat een overzicht van de belangrijkste gegevens van een bedrijf zoals de cijfers die je ook bij de Kamer van Koophandel in kunt zien. Maar ze doen meer. Deze organisaties verzamelen data van veel bedrijven en die combineren ze met de gegevens van jouw klant. Dat leidt tot een score die iets zegt over de kredietwaardigheid van een bedrijf. Denk aan de kans dat een bedrijf failliet gaat en een kredietlimiet.

In bijzondere gevallen kun je de cijfers van de klant zelf ook opvragen, net als een bank doet wanneer je een lening aanvraagt.

Hoe bepaal je de hoogte van een kredietlimiet?

De hoogte van een kredietlimiet kun je op meerdere manieren bepalen. De meeste simpele manier is om het advies vanuit een kredietrapport over te nemen. Dit heeft als voordeel dat het weinig tijd kost, het nadeel is dat het vrij generiek is. Het laatste volstaat in veel gevallen, maar soms wil je meer of beschik je zelf over waardevolle informatie.

Let op dat je niet blind het advies van een kredietrapport volgt. De standaard rapporten zijn zelden volledig en bovendien onderhevig aan een zekere mate van datering. Vergelijkbaar met de manier van vaststellen via een kredietrapport is de kredietlimiet die een kredietverzekeraar afgeeft met als verschil dat de verzekeraar bereid is tot een financieel risico voor de afgegeven limiet.

Een aangepast scoremodel met eigen data

Het kan goed zijn dat je niet een standaard kredietrapport wilt volgen en dat je de kredietlimieten zelf wilt berekenen. Werk je veel in een specifieke branche of met terugkerende klanten dan heb je data die je daar goed voor kunt gebruiken. Deze interne data kun je verrijken met data uit een kredietrapport of met de jaarcijfers die bij de Kamer van Koophandel worden gedeponereerd. Je creëert dan een scoremodel wat daadwerkelijk aansluit op jouw organisatie.

Het nadeel van een eigen scoremodel is de bewerkelijkheid. Je moet over specifieke kennis beschikken voor het opstellen van een betrouwbaar model en je moet software hebben die het proces kan automatiseren. Doe je het laatste niet dan is het actueel houden van de scores lastig.



De kredietverzekering in een notendop

Net als dat je een huis kunt verzekeren voor brandschade zijn er ook verzekeringen tegen klanten die hun facturen niet betalen. Op het moment dat een klant failliet gaat dan kun je, als je een kredietverzekering hebt, een claim indienen bij de verzekeraar. De verzekeraar vergoedt dan de factuur, waarmee je voorkomt dat je eventueel meegezogen wordt in het faillissement van jouw klant.

Een kredietverzekeraar stelt wel voorwaarden aan een verzekering en die voorwaarden vragen doorgaans meer aandacht dan de standaard brand- of autoverzekering. Denk daarbij aan:

- Niet elke klant wordt geaccepteerd. Vooraf moet je de kredietwaardigheid toetsen en daarmee vaststellen wat de kredietlimiet is vanuit de verzekeraar.
- Alleen facturen die binnen de kredietlimiet vallen worden gedekt door de verzekering. Je mag meer leveren, maar dat is dan voor eigen risico.
- Als bedrijf moet je doorlopend de achterstalligheid van facturen bewaken. Op het moment dat facturen een bepaalde ouderdom overstijgen dien je melding te maken bij de kredietverzekeraar en zijn nieuwe facturen niet meer gedekt.

Het bewaken van de voorwaarden moet niet worden onderschat en kan vrij bewerkelijk zijn als je veel klanten hebt en klanten met veel facturen. Voldoet een claim niet aan de voorwaarden dan worden de facturen van die claim niet uitgekeerd. Daarom is het raadzaam dat je dit proces ondersteunt met software. En niet onbelangrijk er zijn kosten verbonden aan een kredietverzekering. Je moet dus kijken wat in jouw situatie beter past: extra kosten of meer risico.

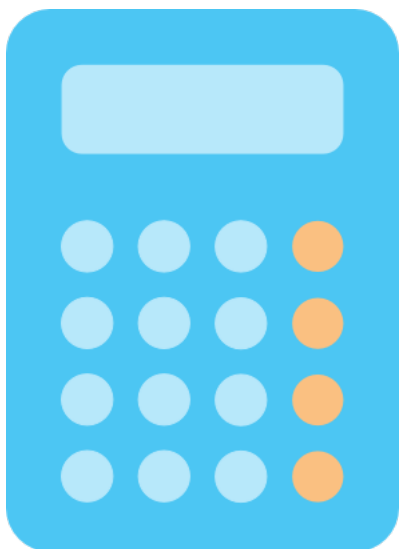
Hoe werkt de zelfbeoordeling van een kredietverzekering?

Er is ook een relatief simpele manier voor het zelf berekenen van de kredietlimiet en dat is de formule die kredietverzekeraars gebruiken voor de zelfbeoordeling. Hierbij kijk je naar de betaalde facturen over de afgelopen 12 maanden die minder dan 60 dagen na vervaldatum zijn betaald. De waarde van deze facturen tel je bij elkaar op en dat is dan de kredietlimiet. Betaalt een klant een keer meer dan 60 dagen te laat, en er is geen sprake van een klacht op de factuur, dan vervalt de kredietlimiet.

Kredietverzekeraars bieden deze optie voor het vaststellen van kredietlimieten en hanteren daarbij doorgaans een maximale kredietlimiet van € 25.000,-. Zij zijn dus bereid om op basis van deze berekening een financieel risico aan te gaan net als voor de kredietlimieten die zij zelf afgeven, wat een zekere mate van vertrouwen geeft in de totstandkoming van deze kredietlimiet.

Situatie 1

Een debiteur heeft het afgelopen jaar drie facturen ontvangen ter waarde van € 2.000,- elk. Twee facturen zijn binnen de gestelde betalingstermijn betaald en de derde factuur is vijf dagen na de vervaldatum betaald. Op basis van deze geschiedenis zegt de zelfbeoordeling dat een kredietlimiet van € 6.000,- verantwoord is.



Situatie 2

De debiteur uit situatie 1 heeft een vierde factuur ontvangen van € 2.000,-. Deze is al 70 dagen vervallen en er is geen sprake van een klacht. Op basis van de zelfbeoordeling vervalt de kredietlimiet.

De formule is dus relatief simpel. Het nadeel is dat je historie nodig hebt om tot een limiet te komen en bij een nieuwe klant heb je die niet. In die gevallen kun je dan kredietrapport of, als je een kredietverzekering hebt, een kredietlimiet die wordt afgegeven door de verzekeraar gebruiken tot er een historie is opgebouwd.

Klanten die dezelfde moeder hebben

Er moet nog één ding worden besproken bij het bepalen van risico en dat is de situatie waarin een klant onderdeel is van een grotere groep. Stel je levert aan bedrijf Alset en Alset heeft meerdere entiteiten, dan kan het zijn dat zowel Alset Automotive, Alset Lease en misschien nog meer dochters klant zijn. En misschien lever je die zelf ook wel vanuit verschillende entiteiten. Ieder onderdeel is een aparte juridische entiteit en de moeder kan via een 403 verklaring aanspreekbaar zijn voor de vordering op het moment dat een van de dochters failliet gaat. Of misschien gaat de moeder zelf wel failliet.

In het bovenstaande voorbeeld volsta je niet met kijken naar de kredietlimiet van de entiteit waar je aan levert. De klant is onderdeel van een grotere groep en dat betekent dat je de je moet dan naar de kredietlimiet en het risico van de moedermaatschappij. Voor het vaststellen van de blootstelling en het risico kijk je naar alle verplichtingen (facturen, openstaande orders, onderhanden werk) die je hebt met de groep waar de klant toe behoort. Dat bij elkaar opgeteld is de waarde die je afzet tegen de kredietlimiet van de moedermaatschappij.

Voor het creëren van een volledig beeld moet je dus de klanthiërarchie in beeld brengen die de moeder met alle dochters toont waar jij als bedrijf aan levert. Dit kun je handmatig doen, maar dat is bewerkelijk en software kan dit goed ondersteunen.

Wat is een credit risk policy?

We kunnen concluderen dat credit risk management veel omvattend is en daarom leggen bedrijven het vast in een credit risk policy. Dit is een formeel document waarmee een bedrijf de procedures rond credit risk management vastlegt. Het beschrijft onder andere wie kredietlimieten mogen goedkeuren, hoe die tot stand komen en wat de standaard betalingscondities binnen het bedrijf zijn.

Het voordeel van een credit risk policy is dat het voor iedereen duidelijk is wat de regels zijn voor het leveren op krediet. Wie mag wat beslissen en hoe wordt er omgegaan met uitzonderingen. Een bank werkt in principe net zo bij het verstrekken van leningen en zo kun je een leverancierskrediet ook zien.



Risico's beheers je met het hele bedrijf

Credit risk management kan niet alleen door de afdeling credit management uitgevoerd worden. Het is iets wat in het DNA van het bedrijf moet kruipen. Tenminste, als je het echt goed wilt doen. Sales moet credit management tijdig bij nieuwe klanten betrekken, zodat er in een vroeg stadium een inschatting van de kredietwaarheid kan worden gemaakt.

Sales kan bovendien direct invloed uitoefenen op de exposure (het uitstaande risico) bij een klant door kortere betalingstermijnen mee te nemen in de onderhandeling. Dit heeft als bijkomend voordeel dat je binnen dezelfde kredietlimiet meer bij een klant kunt verkopen, omdat facturen sneller betaald worden.

Het management van een bedrijf moet de credit management afdeling steunen in haar beleid, want niet iedereen binnen de organisatie wordt blij van de regels die gesteld worden. En zonder steun van het management wordt het handhaven van de regels lastig. Daarom is ook een credit risk policy van belang.

Wij hebben klanten waarbij medewerkers die bij een klant op locatie werken terugkoppelen hoe het bij een bedrijf gaat. Zijn de schappen in een winkel leeg? Dan wordt dat doorgegeven. Dat is waardevolle informatie die je niet uit een kredietrapport haalt.

De conclusie is dat credit risk management meer is dan een éénmalige activiteit. Het is een proces dat doorlopen aandacht nodig heeft. Start je hier pas mee bij economische tegenwind dan loop je meestal achter de feiten aan. Heb je dit goed ingericht dan weet je voorafgaand aan een recessie al welke klanten waarschijnlijk meer aandacht nodig hebben en heb je ruimte voor de gevallen die niet voorzien waren.

Over CE-iT

Wij ontwikkelen slimme software die flexibel is.
Waarom? Omdat gebruikers dat vragen. Ontdek
meer op www.ce-it.com.