



Management control: **EFFECTIEF CREDIT MANAGEMENT DOOR BETERE CONTROL**

Credit management neemt toe in belang. Oorzaken hiervan zijn onder meer de toenemende concurrentiedruk, nieuwe regelgeving zoals Basel II en de grotere focus op werkkapitaal in het kader van sturen op aandeelhouderswaarde. Publicaties over credit management richten zich overwegend op proces- en procedurebeschrijvingen, kredietwaardigheidsbeoordeling en auditingchecklists. Deze onderwerpen zijn ontegenzeggelijk relevant voor de analyse van credit management, maar vormen geen antwoord op de vraag hoe de control van credit management moet worden ingericht. In dit artikel wordt een praktische controlaanpak geïntroduceerd die gebaseerd is op het management control framework van Merchant en de verschillende typen kredietbeleid zoals omschreven door Wallis. Het resultaat is een aanpak die eenvoudig en praktisch toepasbaar is, geschikt is voor verschillende typen kredietbeleid en rekening houdt met verschillende typen controls.

Bram Bikker, Rien Braakman en Michiel van der Ven:

De toenemende belangstelling voor het vakgebied credit management is de laatste decennia met name veroorzaakt door de groeiende aandacht voor de creatie van aandeelhouderswaarde (zie bijvoorbeeld Couwenberg, 2006). Succesvol credit management verhoogt immers het rendement op het (eigen) vermogen: niet alleen wordt de teller van het rendement op het eigen vermogen beïnvloed door lagere afschrijvingen op dubieuze debiteuren en lagere rentekosten, maar ook de noemer gaat omlaag doordat volstaan kan worden met minder werkkapitaal en dus minder vermogen. Bovendien moet de omvang van het leveren op krediet niet worden onderschat: het debiteurensaldo beslaat meer dan een kwart van het balanstotaal van een gemiddelde onderneming. Daarmee zijn het de leveranciers, in plaats van de banken, die de grootste verschaffers zijn van werkkapitaal in westerse

markten (Wells, 2004). Daarnaast dwingt nieuwe regelgeving, zoals de Basel II en Solvency II akkoorden, ondernemingen intensiever de verschillende balansposten te bewaken. Immers, in het kader van bijvoorbeeld het Basel II akkoord leiden slechtere balansratio's bij de kredietnemende onderneming direct tot hogere solvabiliteitsseisen voor de kredietverlenende bank. De bank zal de kosten die dat met zich meebrengt, aan de klant in rekening brengen. Met andere woorden: aan goed beheer van de actiefpost debiteuren valt niet meer te ontkomen.

Een beschouwing van de creditmanagementliteratuur leert dat veel auteurs zich ten doel stellen het gehele proces te beschrijven: hetzij theoretisch, hetzij empirisch (bijvoorbeeld Standaar, 2004; Wells, 2004; Aubel e.a., 2002). Andere auteurs richten zich op deelgebieden van credit management, zoals de kredietwaardigheidsbeoordeling of het auditingproces van een creditmanagementafdeling.

Dergelijke publicaties zijn vooral behulpzaam bij de analyse van credit management. Waar het nog aan ontbreekt, zijn studies die zich richten op het sturings- en beheersingsvraagstuk van credit management. De in dit artikel beschreven controlaanpak kan worden gezien als een eerste aanzet daartoe.

1 Credit management en management control

Een internal control system dient om een organisatie te helpen haar doelstellingen te bereiken en het management handvatten te bieden om te reageren op veranderingen in de interne en externe omgeving. In algemene zin kan het systeem worden opgevat als instrument om de efficiency te verhogen, de risico's te verlagen en de betrouwbaarheid van de verslaglegging te vergroten (COSO, 2007). Een noodzakelijk onderdeel van het internal control system is in onze ogen de control van credit management. Helaas is dat tot nu toe niet systematisch ontwikkeld. Zeker, er bestaan wel proces- en procedurebeschrijvingen en er is ook steeds meer aandacht voor auditing (zie bijvoorbeeld Van den Brakel en De Grood, 2007), maar van een integrale en systematische controlaanpak is nog geen sprake. De aanpak die we in dit artikel presenteren, is gericht op implementatie, sturing en beheersing van de strategie, ofwel 'management control' volgens de opvatting van Anthony en Govindarajan (2003).

In de dagelijkse praktijk doen zich steeds weer problemen voor die direct terug te voeren zijn op een ontoereikende control van het credit management. Er zijn natuurlijk organisaties die hun credit management goed op orde hebben, maar er zijn ook nog steeds veel organisaties waar het geregeld misgaat. De volgende voorbeelden uit de praktijk kunnen dit illustreren.

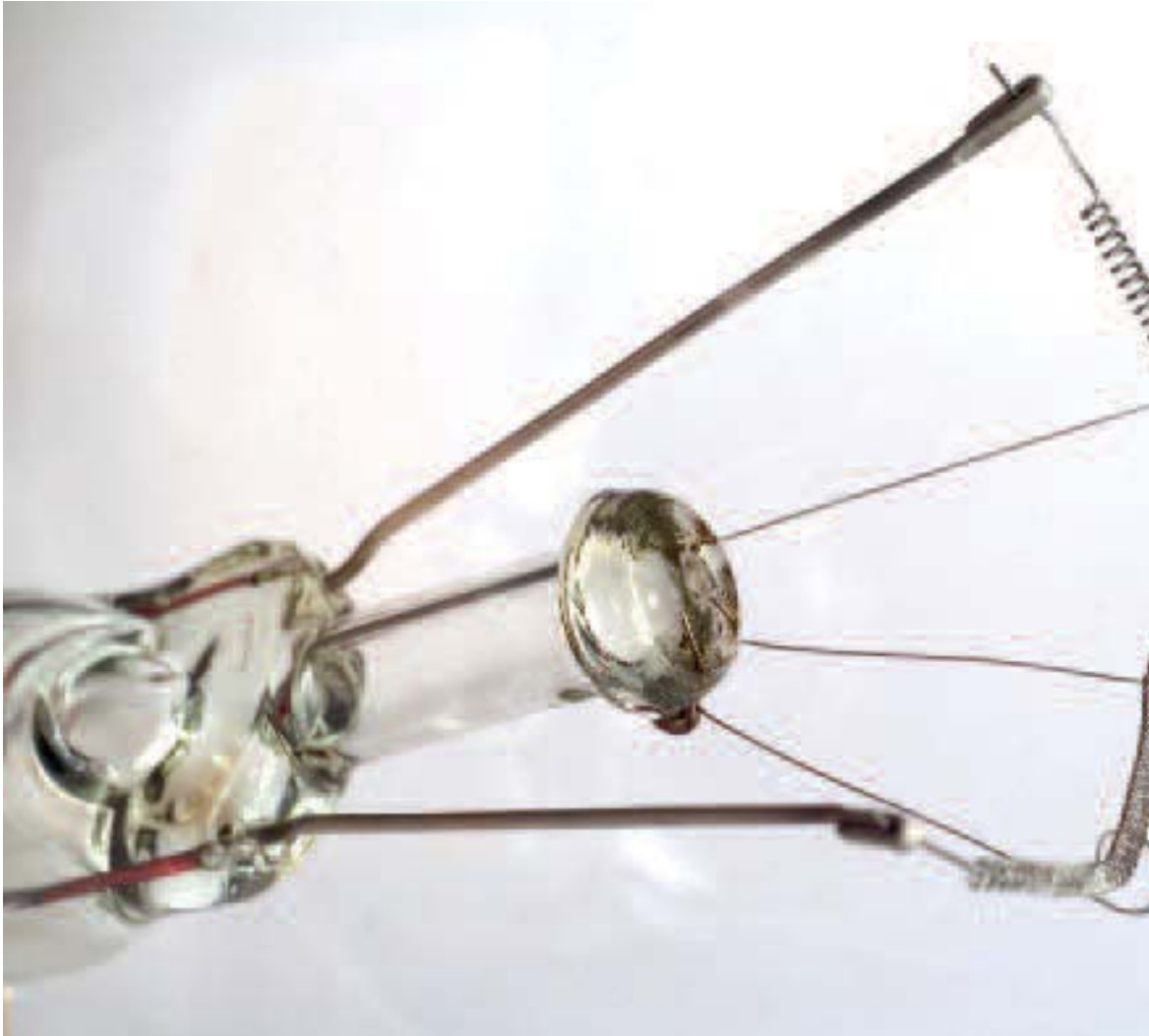
- ~ Een serviceorganisatie maakt, als onderdeel van een reorganisatie, een werknemer verantwoordelijk voor credit management, terwijl deze werknemer daar geen ervaring mee heeft en ook niet gemotiveerd is om deze functie op zich te nemen.
- ~ Een leverancier van verpakkingsmiddelen stelt een administratief medewerkster verantwoordelijk voor het aanmanen van debiteuren. Na verloop van tijd blijkt zij niet te beschikken over de gewenste verbale vaardigheden en onderhandelings technieken.
- ~ Een internationale dienstverlener heeft geen centraal credit management. De businessunits han-

teren hun eigen maatstaven, zodat dezelfde klant afwisselend coulant en agressief wordt benaderd.

- ~ Een grote serviceorganisatie heeft meer dan vijf incassobureaus ingeschakeld die aan dezelfde portefeuille werken. De debiteur wordt dus door meerdere incassobureaus benaderd.
- ~ Een handelsorganisatie heeft in de loop van de tijd één klant onder zeven verschillende namen ingevoerd. Terwijl sommige vestigingen een leveringsstop hanteren voor deze klant omdat hij een wanbetaler is, leveren andere vestigingen nog vrolijk door – op rekening, wel te verstaan.
- ~ Een werknemer pleegt fraude door debiteurenpos-ten af te schrijven van klanten die zogenaamd niet kredietwaardig zijn, terwijl deze debiteuren via een andere bankrekening al betaald hebben. De werknemer houdt hier met gemak een tweede in- komen aan over.

Deze reeks voorbeelden van falend credit management is moeiteloos uit te breiden. Hoe vaak komt het niet voor dat handelsondernemingen niet of nauwelijks checken of het product daadwerkelijk geleverd is en hun klanten ten onrechte aanmanen? En dan zijn er nog de vele fouten die er met facturen worden gemaakt. Goed factureren is een must. Hoe basaal dit ook mag klinken, het komt in de praktijk vaak voor dat er een onvolledige specificatie wordt toegevoegd of dat deze zelfs ontbreekt, dat de referentiepersoon op de factuur onjuist is of dat het factuuradres simpelweg niet klopt zodat de factuur nooit aankomt. Zolang er geen goede factuur op het juiste bureau ligt, wordt er uiteraard niet betaald.

Al deze gevallen zijn mede toe te schrijven aan een ontoereikende control. Daarom willen we in dit artikel een aanzet geven tot een gestructureerde controlaanpak van credit management. Ons eerste uitgangspunt is daarbij dat deze controlaanpak geschikt moet zijn voor verschillende typen kredietbeleid: zou dit niet het geval zijn, dan zou de bruikbaarheid te beperkt zijn. Wij hebben daartoe aansluiting gezocht bij Wallis (2002), die vier typen kredietbeleid onderscheidt. In de tweede plaats moet de aanpak directe handvatten voor een praktische invulling bieden. Tot slot is er ook een beperking: onze aanpak is bestemd voor commerciële ondernemingen die actief zijn in de business-to-business markt. Het zou te ver voeren om ook andere typen organisaties in beschouwing te nemen bij ontwerp en toetsing van de aanpak.



De controleaanpak die wij voorstellen, slaat automatisch een brug tussen het vakgebied credit management enerzijds en management control anderzijds. Bij de keuze van een management control system hebben we ons laten leiden door de volgende criteria: (1) het moet een binnen het vakgebied algemeen bekend en leidend systeem zijn, (2) het moet direct bruikbaar zijn in de praktijk en (3) het moet relevant zijn voor de problemen die we in bovenstaande voorbeelden hebben geschetst. Het framework van Merchant (1998) biedt onzes inziens een goede aansluiting. Het is in de eerste plaats een klassieker die in vele opleidingscurricula terugkomt. Verder is het framework buitengewoon praktisch doordat het onderscheid maakt tussen verschillende typen controls, zodat een organisatie het framework kan inrichten door die controls te definiëren die het beste aansluiten bij de ondernemingsstrategie en het type kredietbeleid dat daaruit volgt. Het framework van Merchant is bovendien geschikt voor het ontwerp van controls op bestuurlijk niveau alsmede van controls op het niveau van de werkvloer. Daarmee voldoet Merchants framework aan alle door ons gestelde criteria.

We beweren hiermee overigens niet dat andere benaderingswijzen van management control niet geschikt zouden zijn om tot een bruikbare controleaanpak te komen. We vermoeden echter wel dat di-

verse andere leidende systemen (zoals Anthony en Govindarajan, 2003 en Simons, 2000) lastiger implementeerbaar zijn in verband met het meer beschouwende en minder direct toepasbare karakter.

In paragraaf 2 bespreken we de typen kredietbeleid van Wallis, waarna we in paragraaf 3 het framework van Merchant behandelen. In paragraaf 4 ontwikkelen we onze aanzet tot een controleaanpak voor credit management door beide theorieën te combineren. Paragraaf 5 sluit af met een conclusie.

2 Kredietbeleid

In vele branches is het kredietbeleid ook onderdeel van het commerciële beleid. Dat houdt in dat klanten in staat worden gesteld pas te betalen nadat het product of de dienst is geleverd. Het kredietbeleid van een onderneming bevindt zich daarmee in een spanningsveld. Enerzijds wordt de klant geacommodeerd middels verschillende vormen van kredietverlening, anderzijds dient de verlening van kredieten binnen de perken te worden gehouden uit overwegingen van risico en kapitaalbeslag. Het maken van keuzes in dit spanningsveld is de essentie van credit management. Wallis (2002) onderscheidt daarbij vier typen kredietbeleid. Door een zorgvuldige afweging van de voor- en nadelen van elk type kan een onderneming het kredietbeleid kiezen dat het beste aansluit op haar situatie. Het

model van Wallis kent twee dimensies: 'risicoanalyse' en 'incasso', die ieder 'strikt' of 'coulant' kunnen worden toegepast. Door deze dimensies te combineren ontstaan de volgende vier hoofdtypen kredietbeleid.

1 Strikte analyse van risico met strikte incasso

Bij strikte analyse van risico met strikte incasso worden alleen klanten met een hoge kredietrating, dus met een laag insolventierisico en een goede betalingsmoraal, geaccepteerd. De risicoanalyse wordt gedetailleerd uitgevoerd en er is sprake van een strikt incassobeleid.

Dit type kredietbeleid komt bijvoorbeeld voor bij een uitzendbureau dat personeel uitzendt aan (middel)grote bedrijven. De marges van de uitzendorganisatie zijn relatief laag. Het proces van orderacceptatie biedt de ruimte om adequaat kredietonderzoek te doen en gezien de bedragen die het uitzendbureau per klant 'voorschiet', is grondige analyse van de kredietwaardigheid van de klant noodzakelijk. Een strikt beheer van de openstaande posten kan tot een aanzienlijk lager werkkapitaal leiden, omdat snelle ontvangsten van de debiteuren dan kunnen worden gebruikt om het uitgezonden personeel te betalen. Dit rechtvaardigt strakke incassoprocedures, te meer omdat de aard van de geleverde dienst met zich meebrengt dat eigendomsvoorbehoud niet juridisch kan worden ingezet. Van een materieel goed is immers geen sprake.

2 Strikte analyse van risico met coulante incasso

Er is sprake van strikte analyse van risico met coulante incasso als het beleid hoofdzakelijk gericht is op het selecteren van klanten die een gering kredietrisico vormen. De veronderstelling is dat zij hun rekeningen in de regel binnen de betalingstermijn zullen voldoen. Een reden om te kiezen voor deze aanpak kan zijn dat de extra doorlooptijd minder aan rente kost dan de kosten die gepaard gaan met het aanmanen van debiteuren die maar relatief kort in gebreke zijn. Een andere reden voor een coulant incassobeleid kan de kwetsbaarheid van de relatie met de klant zijn.

Een voorbeeld van een organisatie die een dergelijk kredietbeleid toepast is een verhuurder van kantoren. Het is van belang dat de huurders solvabel zijn zodat een continue betaling van de huurpenningen wordt gewaarborgd. Een strikte analyse van het risico op insolventieproblemen van de huurder

sluit wanbetalers zoveel mogelijk uit en verlaagt daarmee – op termijn – het risico van kostbare leegstand. Als huurders eenmaal zijn geaccepteerd, heeft een meer coulante incasso de voorkeur omdat het nadeel van een overschrijding van de betalingsstermijn vaak niet opweegt tegen het risico van een conflict met de huurder. 'Coulant' moet in dit geval dan ook vooral worden gelezen als 'met minder druk richting de klant'. Een conflict kan immers tot kostbare (tijdelijke) leegstand leiden. Het zal helder zijn dat het credit management van deze verhuuronderneming mede wordt bepaald door de conjuncturele situatie op de kantorenmarkt.

3 Coulante analyse van risico met strikte incasso

Er is sprake van coulante analyse van risico met strikte incasso indien de kredietanalyse beperkt of geheel niet plaatsvindt, waardoor vrijwel alle klanten worden geaccepteerd. Zodra de levering en facturatie hebben plaatsgevonden, wordt echter alles in het werk gesteld om de vorderingen te innen.

Een voorbeeld van deze aanpak kan worden gevonden bij een kleine koeriersdienst die snelle, hoogwaardige dienstverlening aanbiedt (met relatief hoge marges) aan een zeer breed scala van klanten. Op basis van kostenafwegingen en de intentie snel de dienst te kunnen uitvoeren wordt gekozen voor coulante kredietanalyse. Om betaling te effectueren wordt wel strikte incasso toegepast, waarbij de aard van de dienstverlening met zich meebrengt dat de medewerkers van het bedrijf zelf in de regel het product, het bestaan, evenals de identiteit en vestigingsplaats van de debiteur per opdracht vaststellen. Dit onderdeel van de kredietanalyse hoeft daarmee niet meer separaat te worden uitgevoerd.

**'Kwetsbaarheid
van de
klantrelatie
leidt tot
coulante
incasso'**

‘Action controls vergen meer capaciteit dan result controls’

4 Coulante analyse van risico en coulante incasso

Bij coulante analyse van risico en coulante incasso is het beleid erop gericht om de inspanningen met betrekking tot kredietanalyse en incasso zo laag mogelijk te houden om zo de kosten te beperken. Een andere afweging die kan meespelen is dat met een coulant kredietbeleid de commerciële relatie op geen enkele wijze onder druk hoeft te komen. Dit op basis van de inschatting dat eventuele nadelen voortkomend uit een tragere omloopsnelheid van debiteuren niet opwegen tegen het verlies aan omzet en directe kosten van de inspanning verbonden aan intensief credit management.

Een voorbeeld hiervan is een advocatenkantoor dat gespecialiseerd is in diensten aan overheidsinstellingen waarmee het een langdurige relatie onderhoudt. Enerzijds weet deze leverancier dat het buitengewoon lastig is het betalingsproces van (semi-)overheden te versnellen, anderzijds staat de kredietwaardigheid van zijn debiteuren buiten kijf (‘traag maar zeker’). De vakinhoudelijke gerichtheid van het advocatenkantoor speelt ook een rol. De leiding van het advocatenkantoor heeft weinig interesse in de backoffice, waartoe ook de creditmanagementactiviteiten behoren. De interesse en focus van dit gespecialiseerde advocatenkantoor gaat met name uit naar het kennisintensieve juridische product, waarop het zijn hoge marge realiseert.

Zoals blijkt uit de bovenstaande vier voorbeelden zijn er goede economische argumenten, samenhangend met de markt waarin wordt geopereerd, om voor een bepaald kredietbeleid te kiezen. Daarnaast spelen in de praktijk meer cultuurgerichte (persoonlijke) keuzes van de ondernemingsleiding een rol. Organisaties kunnen daarbij de meest uiteenlopende afwegingen maken (zoals ook blijkt uit de gebruikte voorbeelden), maar het uiteindelijk gekozen beleid past altijd in één van de vier typen kredietbeleid van Wallis. De benadering van Wallis is vernieuwend en uniek: het is de eerste taxonomie van credit management die het totale veld relatief eenvoudig in kaart brengt. Het model biedt ook een goede aansluiting op het managementcontrolpro-

ces, aangezien zowel voor het proces ‘analyse van het risico’ als voor het proces ‘incasso’ goede controls dienen te worden ontwikkeld om invulling te geven aan het sturings- en beheersingsvraagstuk van credit management.

3 De controltypen van Merchant

Merchant (1998) richt zich met name op het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers zodanig dat de kans op het behalen van de organisatiedoelen wordt vergroot. Afhankelijk van de situatie kunnen het gedrag en de activiteiten van een medewerker op verschillende manieren worden beïnvloed. Hiervoor kunnen drie verschillende typen controls worden ingezet: het geheel levert een framework van controls op.

1 Result controls

Result controls meten de mate waarin de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Deze controls beïnvloeden het gedrag van medewerkers indirect omdat medewerkers achteraf worden afgerekend op de resultaten van hun acties. Voorwaarde voor toepassing van result controls is enerzijds dat de resultaten beïnvloedbaar zijn door medewerkers en anderzijds dat de resultaten effectief en objectief kunnen worden gemeten. Een voorbeeld van een result control is het deel van het debiteurensaldo dat de betalingstermijn heeft overschreden, uitgedrukt als percentage van het totale debiteurensaldo.

2 Action controls

Action controls zorgen ervoor dat medewerkers acties uitvoeren waarvan wordt verwacht dat die in het belang zijn van de organisatie. Action controls kunnen ook betrekking hebben op instructies om bepaalde acties juist niet uit te voeren omdat daarvan wordt verwacht dat die schadelijk zijn voor de ondernemingsdoelstellingen. Een voorwaarde voor het gebruik van action controls is dat de managers weten wat de gewenste (of juist ongewenste) acties zijn. Daarnaast dienen managers in staat te zijn om de door de medewerkers uit te voeren acties te observeren: het inzetten van action controls vergt daarmee meer capaciteit dan result controls. Een voorbeeld van een action control is dat de manager voorschrijft eerst met de verkoopafdeling contact op te nemen alvorens over te gaan tot telefonische aanmaning van de debiteur in kwestie.

3 Personnel en cultural controls

Personnel en cultural controls spelen in op de observatie dat medewerkers zelf keuzes maken en zichzelf in belangrijke mate motiveren. Personnel en cultural controls maken duidelijk wat de organisatie doelstellingen zijn en waarborgen dat de medewerkers over de juiste capaciteiten beschikken, zoals kennis en ervaring. Ook moeten ze de zekerheid geven dat er aan de voorwaarden om het werk goed te doen (bijvoorbeeld voldoende tijd en beschikbaarheid van informatie), is voldaan. Een voorbeeld van personnel en cultural controls is een beloningsbeleid dat zich richt op het *gezamenlijk* bereiken van resultaten. Zo kunnen bonussen van een verkoopafdeling worden gebaseerd op de geïncasseerde omzet in plaats van op de gefactureerde omzet. Ook kan de bonus voor de debiteurenafdeling mede afhankelijk worden gemaakt van de omzet om een te agressief incassobeleid te ontmoedigen.

4 De controlaanpak van credit management

Een combinatie van de benaderingen van Wallis, die de relevante typen kredietbeleid onderscheidt (paragraaf 2), en Merchant, die de relevante typen control inzichtelijk maakt (paragraaf 3), kan leiden tot een betere controlaanpak voor credit management. De variabelen van deze aanpak hebben we weergegeven in een figuur met op de verticale as de twee processen die Wallis onderscheidt: 'analyse van het risico' en 'incasso'. Op de horizontale as staan de drie typen controls die gedefinieerd zijn door Merchant: 'result controls', 'action controls', alsmede 'personnel en cultural controls'. De selectie van controls in het model hangt af van het gekozen kredietbeleid van de onderneming. We zullen onze controlaanpak toelichten aan de hand van de twee praktijkvoorbeelden die in paragraaf 2 al kort aan de orde zijn geweest. Het betreft hier voorbeelden van ondernemingen met een verschillend kredietbeleid: de controlaanpak dient immers breed toepasbaar te zijn.

Voorbeeld 1: kantoorverhuurder

Het eerste voorbeeld betreft een kantoorverhuurder die kiest voor een strikte analyse van risico omdat een huurrelatie over het algemeen voor lange termijn wordt aangegaan en het mede daardoor om grote financiële belangen gaat. Het loont daarom de

kredietwaardigheid te checken. De verhuurder kiest echter wel voor een coulanter incassobeleid om conflicten met de huurder te vermijden en daarmee ook het risico op leegstand te verminderen. Dit is ook vanuit het oogpunt van de waardeontwikkeling van het vastgoedobject van belang: de waarde van het object wordt immers mede bepaald door de hoogte van de jaarhuur. Leegstand moet daarom worden vermeden en latere ontvangst van de huurpenningen wordt dan op de koop toegegenomen. In figuur 1 geven we voorbeelden van controls die de verhuurder kan gebruiken om het kredietbeleid te sturen en te beheersen.

Voorbeeld 2: koeriersbedrijf

Het tweede voorbeeld betreft een koeriersbedrijf: omdat er snel moet worden geleverd, heeft een uitvoerige analyse van het kredietrisico niet de voorkeur. Als de dienst eenmaal is geleverd, wordt echter wel een strikt incassobeleid gehandhaafd. Bij strikte incasso gaat het zowel om een strakke en assertieve debiteurenbewaking als om het relatief snel inschakelen van een incassobureau. In een aantal specifieke gevallen wegen de kosten niet op tegen de baten, maar een strikt beleid is ook een krachtig signaal naar de andere klanten: 'als u bestelt, dient u ook te betalen'. In figuur 2 geven we voor de drie controltypen en de twee processen een voorbeeld.

De voorbeelden in figuur 1 en 2 laten zien hoe de controls er per onderdeel kunnen uitzien. In de voorbeelden zijn telkens veertien controls genoemd, maar bij gebruik van het model kiest een organisatie uiteraard zelf hoeveel en welke controls zij wenst in te richten. Meer is echter niet altijd beter: bij gebruik van te veel controls bestaat het risico van 'information overload'. Het hogere managementniveau kan beter op hoofdlijnen sturen en enkele controls zijn dan al voldoende. Met name result controls zijn hier geschikt voor. Lagere managementniveaus hebben meestal meer controls nodig omdat zij belast zijn met operationele taken. Ervaring in de praktijk wijst uit dat voor deze operationele taken action controls effectiever zijn. In sommige situaties bleken de twee processtappen zoals door Wallis voorgesteld te globaal en had de betreffende organisatie in de praktijk voor een gedetailleerdere procesindeling gekozen (zie onder andere Aubel e.a., 2000). In dit verband kan worden ge-

Figuur 1. Voorbeeld controlaankpak credit management bij kantoorverhuurder

	Result controls	Action controls	Personnel en cultural controls	
Analyse van het risico	~ Ten bedrage van twee huurtermijnen wordt betaling zekergesteld middels een bankgarantie. ~ Maximaal 20% van de huurders mag een startende onderneming zijn.	~ Bij de beoordeling van een nieuwe huurder worden altijd de gegevens van de Kamer van Koophandel opgevraagd en geanalyseerd.	~ Bij de selectie van personeel wordt gericht gezocht naar sollicitanten die ervaring hebben met het inschatten van de financiële gezondheid van bedrijven.	
Incasso	~ Doelstelling: maximaal 10% van de huurders mag te laat betalen. ~ Doelstelling: maximaal één huurder per jaar mag worden uitgezet wegens betalingsconflicten.	~ Als een huurder twee keer te laat heeft betaald, wordt hij direct na het verstrijken van de volgende betalingstermijn gebeld met de vraag wat de reden is van die late betalingen.	~ Debiteurenbewakers krijgen een training telefonische incasso, waarbij gericht wordt gewerkt aan een benadering die assertiviteit en klantvriendelijkheid combineert.	

Figuur 2. Voorbeeld controlaankpak credit management bij koeriersbedrijf

	Result controls	Action controls	Personnel en cultural controls	
Analyse van het risico	~ De klant moet binnen drie minuten zijn bestelgegevens kunnen invullen op de website. De gevraagde gegevens moeten dus beperkt zijn in aantal en niet te complex van aard.	~ Orders boven de € 1.000,- worden alleen geaccepteerd nadat een account is aangeemaakt op basis van meer gegevens over de klant.	~ De verkoopafdeling en de financiële afdeling worden op dezelfde gang gehuisvest om kennisuitwisseling via informele contacten te stimuleren.	
Incasso	~ Doelstelling: de DSO mag niet hoger zijn dan 15 dagen bij een betaaltermijn van 7 dagen. (DSO = 'days sales outstanding', het gemiddeld aantal dagen dat verstrijkt voor een openstaande post is voldaan.)	~ Bij inschakeling van incassobureaus wordt vooraf gecontroleerd of deze bureaus op adequate wijze de doorbetaling van de door hen geïncasseerde derdengelden garanderen.	~ Elke maand wordt er een 'incasso van de maand' gekozen. Tijdens de plenaire bespreking van deze casus komen naast de vakinhoudelijke details ook de communicatieaspecten aan de orde.	

dacht aan een onderscheid tussen interne debiteurenbewaking en de uitbesteding van (juridische) incasso's.

Methodiek van de controlaanpak

De methodiek van de door ons beschreven controlaanpak ziet er in hoofdlijnen als volgt uit.

- 1 Bepaal óf een kredietbeleid zinvol is voor de organisatie. Het resultaat van deze afweging zal vooral worden bepaald door een kosten/batenanalyse. Als deze negatief uitvalt, is dat een goede reden om geen actief kredietbeleid te voeren (zie het voorbeeld van het advocatenkantoor in paragraaf 2).
- 2 Bepaal het kredietbeleid naar analogie van Wallis. In hoeverre is er sprake van een strikte respectievelijk coulante analyse van het risico en in hoeverre is er sprake van strikte dan wel coulante incasso?
- 3 Maak een schetsontwerp van het creditmanagementproces.
- 4 Definieer de controls en de plaats van de controls in het model zoals getoond in de figuren 1 en 2.
- 5 Test het model op kleine schaal. Let daarbij op efficiency en effectiviteit en breng na de testfase de noodzakelijke veranderingen aan.
- 6 Voer het kredietbeleid algemeen in en stel daarbij een proefperiode vast.
- 7 Evalueer na afloop van de proefperiode. Bepaal aan de hand van een kosten/batenanalyse van het kredietbeleid of de controlaanpak inderdaad geleid heeft tot een lager werkkapitaal en/of een lager risico en of dit opweegt tegen de operationele kosten van de aanpak.
- 8 Voer aanpassingen door naar aanleiding van deze evaluatie.
- 9 Herhaal de stappen 7 en 8 periodiek.

5 Conclusie

De beschreven controlaanpak voor credit management biedt concrete handvatten voor de controller en gaat daarmee verder dan de gebruikelijke processen en procedurebeschrijvingen van credit management. De typen kredietbeleid zoals onderscheiden door Wallis in combinatie met het management control framework van Merchant draagt bij tot het beter structureren en aansturen van het creditmanagementproces. Hierdoor ontstaat een praktische controlaanpak die de verschillende aspecten van credit management concreet van controls voorziet. Daar waar nog sprake is van 'blinde vlekken' ten

aanzien van de controls, kunnen deze het management niet meer ontgaan. De kracht van de door ons voorgestelde control-aanpak zit in de eenvoud: zij is voor elk type kredietbeleid toepasbaar en sluit bovendien aan bij de verschillende controltypen van Merchant. De aanpak als zodanig kan echter geen garanties bieden. Een kritische succesfactor is met name een heldere formulering van het kredietbeleid door het topmanagement. Daar wil het nog wel eens aan ontbreken. Credit management is uiteraard meer dan control alleen.

Literatuur

- ~ Anthony, R.N. en V. Govindarajan (2003), *Management Control Systems*, McGraw-Hill, New York.
- ~ Aubel, A.W.I.L.M. van, J. Driesen, P.F.G. van Uden en M.B.M. van der Ven (2000), Via Credit Audit® tot Integrated Credit Management, *Tijdschrift Financieel Management*, vol. 20, no. 4, pp. 33-39.
- ~ Brakel, J. van den en J. de Grood (2007), Credit Controlling een vak apart? *De Credit Manager*, no. 4, pp. 14-16.
- ~ COSO (2007), the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, www.coso.org.
- ~ Couwenberg, P. (2006), Grenzen aan aandeelhoudersmacht, *Het Financieele Dagblad*, 9 juni 2006.
- ~ Merchant, K.A. (1998), *Modern management control systems: Text & cases*, Prentice Hall International, London.
- ~ Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- ~ Standaar, A. (2004), Creditmanagement: harde noodzaak binnen elke onderneming, *Finance & Control*, vol. 3, no. 3, pp. 27-29.
- ~ Wallis, L.P. (2002), Managing your Receivables in today's Economy, *Strategic Finance*, vol. 84, no. 2, pp. 42-45.
- ~ Wells, R. (2004), *Global Credit Management: an executive summary*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Drs. G.B. Bikker (Bram) is portfolio analyst bij Altis Investment Management A.G. te Zwitserland.

Mr. G.H. Braakman (Rien) is oprichter van B&D Credit Management, dat sinds 1998 actief is in credit management.

Dr. M.B.M. van der Ven (Michiel) is financieel directeur bij Property Match Investments en CRA-vastgoed, beide onderdeel van de Van Boldrik groep.

Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.