UC Kreditguide

Marknadsanpassad kreditstrategi

Vägledning

© Copyright UC AB

© Copyright UC AB

Organisation, befogenhet och ansvar

Den yttre ramen, kreditfilosofin och hur företaget ska organisera sin kreditgivning samt hur ansvar och befogenheter fördelas, avgörs av företagsledningen. Faktorer som påverkar dessa frågor är branschtillhörighet, marknadsposition, storlek på företaget, kompetensnivån hos personalen, IT-mognad, styrnings- och uppföljningsfilosofi etc. Det är vanligen både säljbefrämjande och kostnadseffektivt att flytta kreditbesluten till kundansvariga och säljare. Den förr vanliga lösningen med separat kreditfunktion med kundkontakter och särskild beslutsrätt skapade tudelade kundkontakter, var administrativt dyrbar och uppfattades ofta negativt av kunderna. I företagets attest-instruktion ska framgå inom vilka beloppsgränser berörda befattningshavare kan fatta kreditbeslut. Som kreditbeslut definieras:

- godkännande av ny kund
- kredittidens längd
- anstånd, amorteringsuppgörelse
- kreditsäkerhet
- hävande av kreditstopp
- företagsrekonstruktion, skuldsanering, reservering för kreditförlust

© Copyright UC AB

Kreditvolym - belopp - kreditdagar – procent av försäljningen

Vår nästa yttre ram - kreditvolym, är en viktig strategisk fråga och därmed en fråga för företagsledningen. Viktiga frågor är:

- Hur mycket pengar företaget är berett att binda i kundfordringar?
- Har man tillräckligt rörelsekapital?
- Har man ur lönsamhetssynpunkt råd med gällande betalningsvillkor?
- Finns ytterligare kapital för en ökande kreditförsäljning?

Tänk på att fakturerad kredittid, t.ex. 30 dagar, även i väl fungerande företag kan bli 40-45 dagar verklig kredittid. Kapitalbindningen blir därmed 50 % större än den teoretiskt beräknade och kanske budgeterade. Detta är frågor och överväganden som måste behandlas och beslutas av företagsledningen. Inom given kapitaltillgång kan större försäljning äga rum genom en förkortning av den genomsnittliga kredittiden till kunderna, mätt i kreditdagar. Här inställer sig frågan: Är betalningsvillkoren kund-, bransch- och landanpassade? Väger man in kreditrisken i betalningsvillkoren? Erfarenhetsmässigt kan konstateras, att ju längre given kredit desto större kreditrisk. Optimalt affärsmässigt handlande i en delegerad organisation ställer stora krav på kunskap och insikt i kreditfrågor. Företagets policy och befattningshavarnas beslutsrätt måste därför vara affärsmässig och kristallklar för kundansvariga. Med sådana kunskaper ökar också förståelsen för ekonomifunktionens arbete och samverkan uppnås mot det gemensamma målet avkastning på investerat kapital.

Risknivå - kalkylerat risktagande och optimal lönsamhet

En tredje ram för företagsledningen att fatta beslut om är riskexponeringen. Kreditförsäljning leder alltid till vissa kreditförluster och dessa budgeteras vanligen baserat på tidigare erfarenheter, konjunkturutveckling m.m. En viktig fråga är om beslutad nivå bara uttrycker en ambition att minimera kreditförluster eller om nivån är baserad på att optimera försäljning och lönsamhet, d.v.s tillåter vissa förluster inom ramar som merförsäljningen kompenserar för? Företagets riskpolicy bör baseras på i första hand tre faktorer nämligen:

1. Risken med kundföretaget (kreditvärdigheten)

Ju sämre företag som man tänker göra affärer med, desto mindre benägen blir man givetvis att ge krediter. Kundföretagets risk för att hamna på obestånd (= förlorad betalningsförmåga) ska bedömas i relation till affärens tidsmässiga längd. För en leverantör är tidsperspektivet normalt 10 - 45 dagar. För en återförsäljarkredit är tidsperspektivet betydligt långsiktigare, och för en bank ska hela låneperioden inkluderas i riskbedömningen.

2. Lönsamheten i affären

Ju högre lönsamhet den enskilda affären innebär, desto större risk är man beredd att ta. En kund kan således vara kreditvärdig för en produkt eller tjänst med hög marginal men ej kreditvärdig för en annan produkt, tjänst med låg marginal. Kontentan av detta blir då att har man ingen vinst av försäljningen (eller mycket liten sådan) måste risktagandet begränsas till ett absolut minimum.

3. Tillväxtstrategi och riskbenägenhet

Företagets riskbenägenhet baseras dels på den egna finansiella uthålligheten, det vill säga hur mycket eget kapital har man själv som buffert för kreditförluster, dels vilka marginalerna är och vilka marknader och branscher man arbetar med. Som leverantör till en högt riskutsatt bransch som exempelvis restaurangnäringen måste man vara beredd att ”investera” i relativt höga kreditförluster om man vill behålla eller öka marknadsandelen. Har man exempelvis enbart stat och kommun som kundsegment finns det knappast någon anledning att hålla igen vad gäller kreditrisken. Har före-

© Copyright UC AB

taget expansionsplaner geografiskt eller inom nya kundsegment, kan detta å andra sidan betyda att man kortsiktigt är beredda att göra affärer med både låg marginal och hög kreditrisk.

Summan av ovanstående tre faktorer leder i det enskilda fallet till ett kreditbeslut. Övervägandena är desamma som i enkel spelteori, vilket kan illustreras på följande sätt:

- Hur stor är risken att förlora (= risken med kunden)?
- Hur stor är vinsten i förhållande till insatsen (= lönsamheten i affären)?
- Har jag råd att förlora insatsen (= den egna riskbenägenheten)?

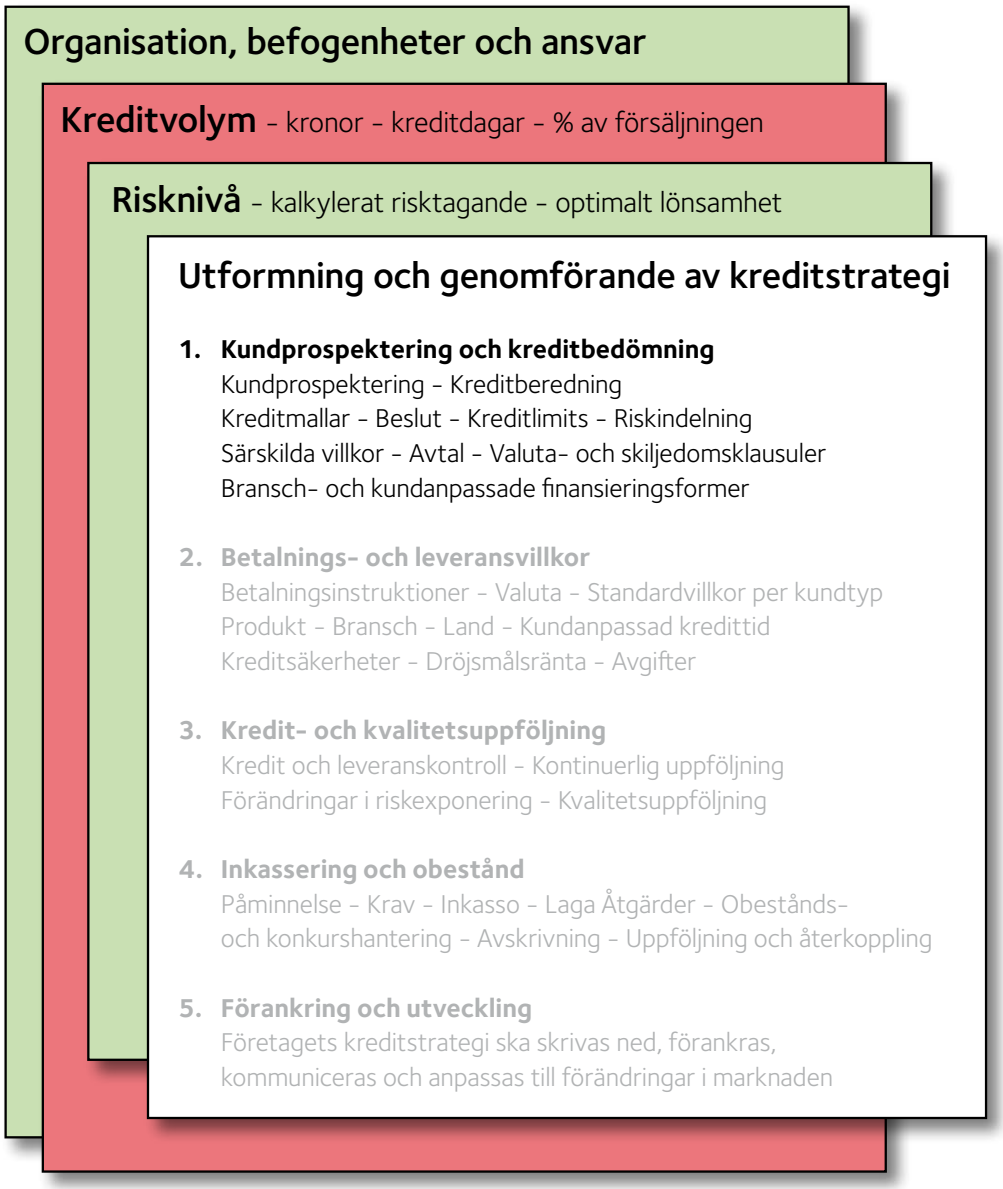
Det är således inte uteslutande kundens kreditvärdighet som är avgörande, utan också vinsten på kreditförsäljningen eller, med andra ord, vilken kreditrisk (riskbenägenhet) man kan ta beroende på lönsamhet och ambition att avsätta sina varor och tjänster. Det är alltså den sammanvägda profilen av dessa tre faktorer som skapar ett kreditbeslut. Tyvärr tar fortfarande många företagsledare och styrelser inte ställning till denna fråga på grund av avsaknaden av en riskstrategi. Man betraktar kreditförlusterna ensidigt som en kostnad i stället för att anlägga det rätta dynamiska synsättet: Vid vilken risknivå, givet en känd kalkyl, optimerar vi vårt resultat?

Sedan nu ramarna organisation, befogenheter, ansvar samt kreditvolym och risknivå fastställts av företagsledningen, återstår den praktiska utformningen och en strategi för genomförandet av vår marknadsanpassade kreditfilosofi. Detta är ekonomiledningens uppgift och ansvar som kan delas in i följande fem delområden:

- Kundprospektering och kreditgivning
- Betalnings- och leveransvillkor
- Kredit- och kvalitetsuppföljning
- Inkassering och obeståndshantering
- Förankring och utveckling

© Copyright UC AB

Utformning och genomförande



Som tidigare belysts är risknivån en företagsledningsfråga. Däremot är det ekonomiledningens sak att inom den uttalade risknivån fastställa de konkreta krav som ska ställas på kreditberedningsunderlaget för att kreditgivningen ska bli en optimal avvägning mellan möjligheten till ökad lönsam försäljning och risken för sen eller utebliven betalning. Kreditstrategin bör praktiskt vägleda kundansvariga om detta genom att anvisa hur arbetet utförs:

Kundprospektering och kreditbedömning

Detta innebär att stödja säljarna med relevant beslutsunderlag för effektivare och lönsammare bedömning och akvisition av nya kunder. Att göra kundbesök är en dryg kostnad, ofta1 500 - 5 000 SEK per besök. Det gäller att vara påläst inför kundbesöken så att utbytet maximeras. Delegerad beslutsrätt i kreditfrågor parad med rätt IT-stöd ger kundansvariga och säljare möjlighet att fatta affärsmässigt rätt beslut till störst kostnadseffektivitet.

© Copyright UC AB

Kreditlimiter (för kunder och befogenhetsnivåer för kreditbeviljande)

Kundkreditlimit är en beloppsgräns för hur stor kredit företaget vill ha utestående gentemot kunden. Rätt hanterad ska företaget aldrig kunna förlora mer en beviljad kreditlimit. Vem som har befogenhet att bevilja kreditlimiter och till vilka beloppsgränser, ska framgå av företagets attestinstruktion. Ansvarig säljare räknar fram kundens limitbehov, som relateras till beräknad försäljning med kredittid som man av konkurrensskäl beviljar kunden. Ökar behovet, får den som har motsvarande befogenhet ta ställning till denna utökade affärsrisk. Så länge försäljningen löper inom godkänd limit har man alltid en god kontroll på riskexponeringen. Med total riskexponering avses:

Kundsaldo
+ utestående offerter
+ inneliggande order
= Total riskexponering

I kreditstrategin bör också fastställas hur ofta limiterna ska revideras.

Risktäckning

Risktäckning avser säkerheter från kunder som är för stora kreditrisker enligt företagets policy men ändå intressanta att göra affärer med. Det kan också vara kunder som kräver långa betalningsvillkor eller kunder i en ny prioriterad marknad. Det väsentliga är att säkerhetsfrågan tas upp och avtalas från början med kunden. Säkerheten ska ses som extra möjlighet till att öka försäljningen till ett kontrollerat risktagande. Tyvärr är det inte alltid möjligt för kunden att lämna säkerhet då säkerhetsutrymmet redan är fullt utnyttjat.

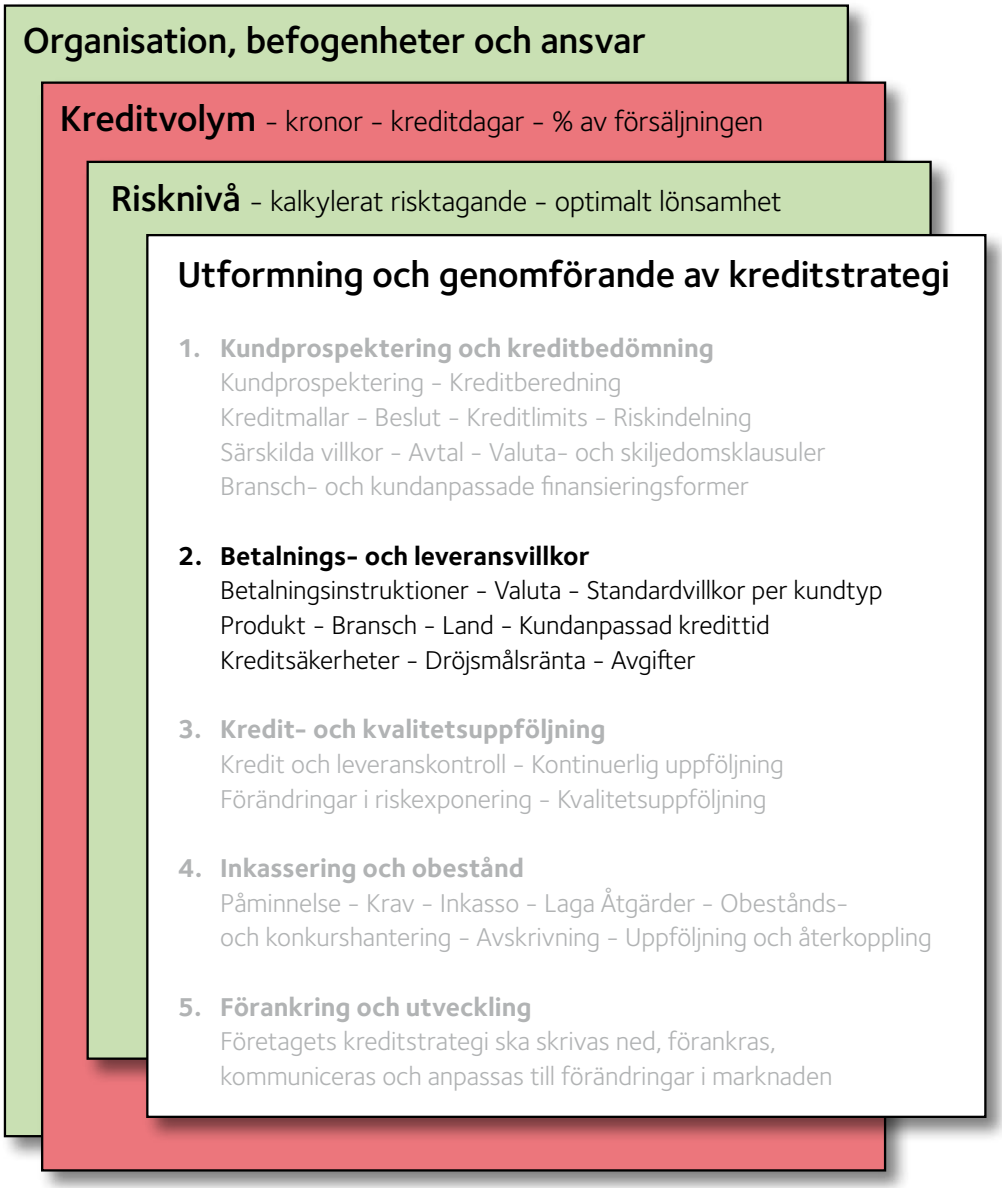
En möjlighet är att kreditförsäkra kundfordringar över viss limitnivå. Fördelarna med detta är många. Försäkringsbolaget bedömer kundernas kreditvärdighet och fastställer en limit på varje kund. I många fall har försäkringsbolaget flera leverantörer som försäkrar samma kund och det får därmed en god överblick över kundens riskutveckling.

Offert och avtal

Klara riktlinjer och tydliga kreditavtal minimerar dispyter och möjliggör full kostnadstäckning vid sen betalning, samt reducerar kreditförluster. Det måste klargöras vad som ska ingå i olika kreditavtal och vem som ansvarar för att villkoren och standardavtalen hålls aktuella i takt med förändringar i lagstiftning och praxis. Det måste finnas rutiner som innebär att företaget i tid upptäcker när en kund bekräftar offert med avvikande villkor, eller att obehörig person hos en kund undertecknat ett avtal. Det är när affären initialt görs upp som betalningsflödet grundläggs. Företag som offererar potentiella kunder utan föregående kreditprövning bör absolut skriva in reservationen ”… denna offert gäller med förbehåll för sedvanlig kreditpövning och kreditgodkännande”.

Vill man förbättra lönsamheten i kreditförsäljningen hamnar kapitalbindningen i kundfordringar i fokus. Viktigt är då hur man grundlägger betalning i rätt tid samt vilka betalningsvillkor som ska gälla. Fakturering ska ske på ett ur lönsamhetssynpunkt optimalt sätt.

© Copyright UC AB



Betalningsrutiner och leverans

Betalning i rätt tid förutsätter:

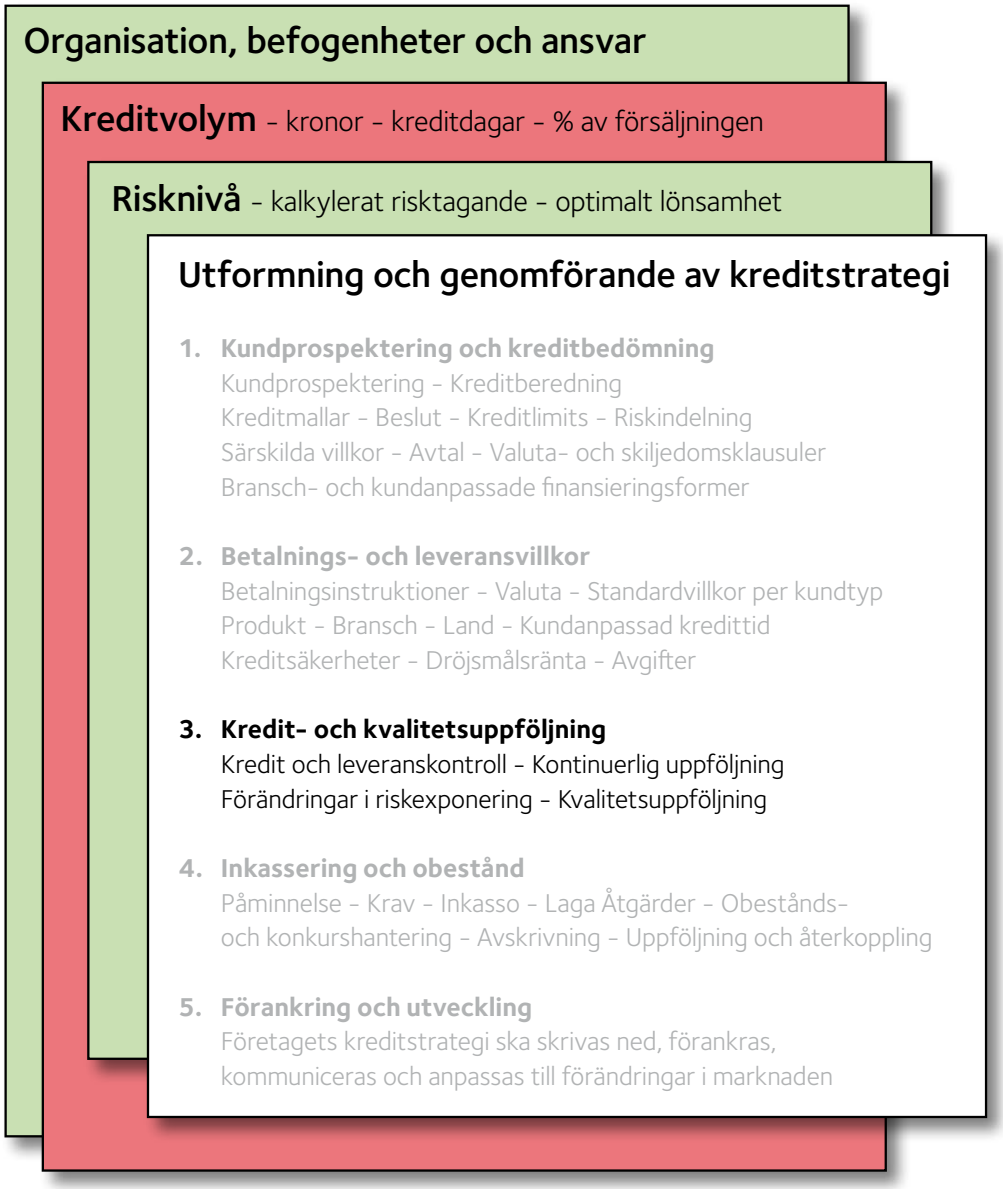
- Att man levererar rätt produkt/tjänst med rätt kvalitet, i rätt antal, i rätt tid, till rätt pris, till rätt plats, till rätt ekonomiska villkor och att övriga dokument är korrekta.
- Finns det möjlighet att erhålla förskott och/eller garantier? Är betalningsinstruktionerna tydliga vad gäller förutsättningar för ägarförbehåll, prisjusteringar, valuta- och kursklausuler, vilkor i letter of credit (rembursvillkor), transport- och leveransvillkor, betalningssätt och adress, force majeure, skiljedomsklausuler, fakturerings- och påminnelseavgifter samt dröjsmålsräntor?
- Kan kredittiden räknas från leveransdagen och därmed undvika den dolda kredittiden från leverans- till faktureringsdag?
- Är betalningsvillkoren resultatet av en förhandling och inte ett slentriantänkande?
- Har man differentierade kredittider baserade på produktens lönsamhet, risk, konkurrensläge, kundbehov, bransch och land?
- Är kostnaderna för avvikande betalningsvillkor inkalkylerade i produkt-/tjänstepriset?
- Lämnar krediteringsrutinerna svar på hur lång tid mellan reklamation/avdrag och kreditering/åtgärd? Ger den svar på den vanligaste orsaken till reklamation?

© Copyright UC AB

Löpande kontroll av faktisk kredittid till kunderna förutsätter att företaget har en fungerande uppföljning av genomsnittligt utestående kundfordringar. Det gängse måttet är lämnad kredittid (kreditdagar).

Dröjsmålsränta

Korrekt och rationellt utförd är den företagets i särklass effektivaste ”inkasserare”. Dröjsmålsräntedebitering har det förebyggande syftet att förmå kunderna att betala på rätt sätt samt prioritera oss genom att vi tar betalt för ränteförluster. Nivån måste vara så hög att kunden prioriterar våra fakturor framför andras och nivån ska under alla förhållanden överstiga nivån på checkkredit/övertrasseringsrätt. Konkurrens-situationen måste dock alltid bevakas.



Uppföljning

Ett flertal vetenskapliga undersökningar och praktisk erfarenhet visar att ungefär nio av tio konkurser är förutsägbara. Mångas erfarenhet har dessutom visat att 80 % av

© Copyright UC AB

kreditförlusterna förorsakas av gamla och kända kunder, vilket gör att kontinuerlig löpande kreditbevakning och uppföljning är av högsta vikt. Kreditstrategin ska ge svar på frågorna:

- Vid överskridna villkor: Vem gör vad och när? Hur ska förändringar vad gäller olika kunders betalningsförmåga och vilja fortlöpande följas upp?
- Hur ofta och när ska kundernas kreditstatus och limiter omprövas?
- Vilka interna och externa informationskällor ska utnyttjas och vad, hur och till vem ska rapportering ske?

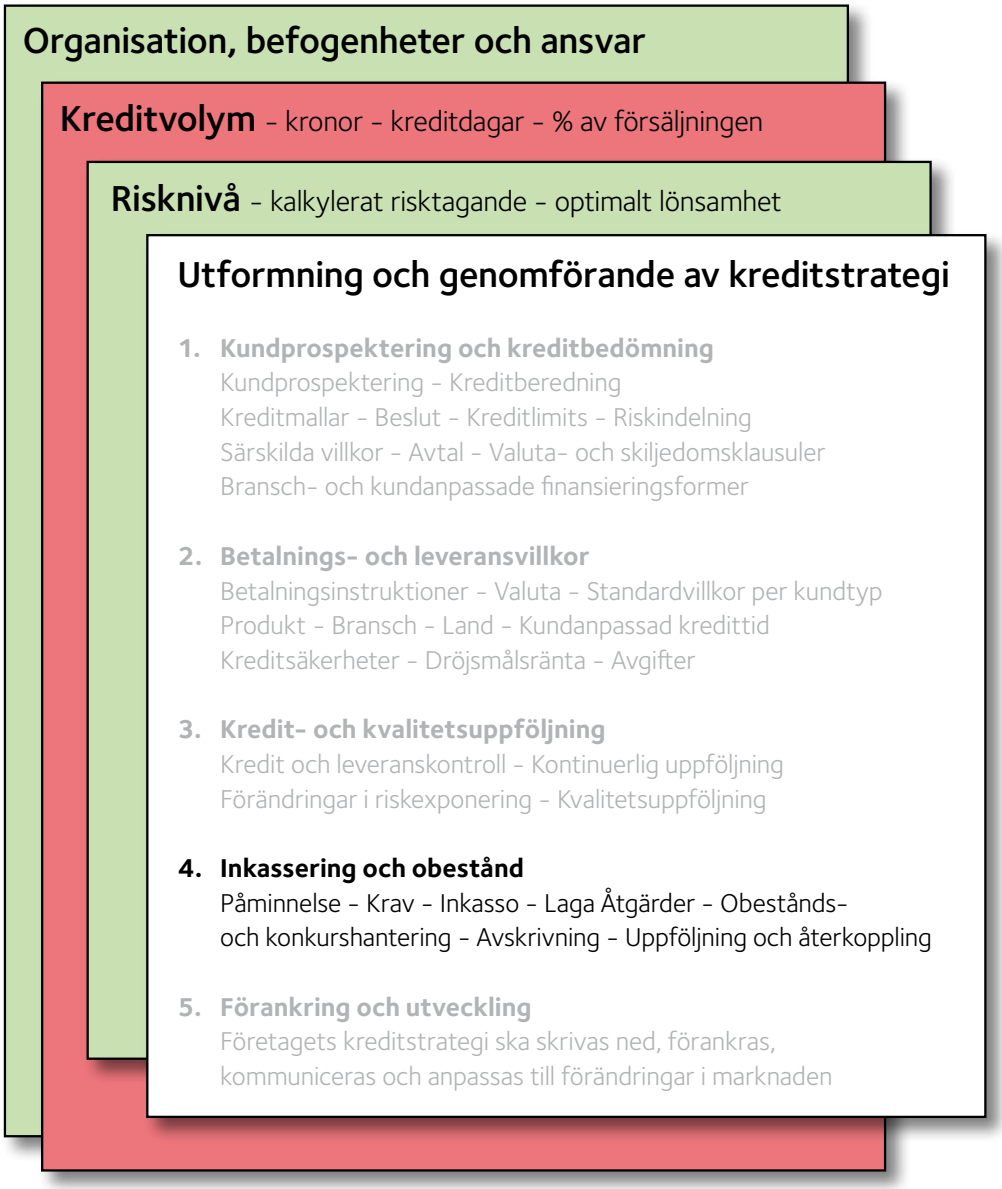
Ska kundstocksanalys göras som ger svar på frågan hur företagets risktagande ser ut idag? Kundstocksanalysen omfattar en analys av antalet företag per ratingtyp/Riskklass, utestående kredit per ratingtyp/Riskklass, samt dessa relaterade till varandra per ratingtyp/Riskklass. Sådana analyser är erfarenhetsmässigt kostnadseffektiva och erbjuds av kreditupplysningsföretagen.

Kan order, fakturering och kundreskontra integreras i syfte att uppnå en automatisk kreditkontroll före varje kreditleverans? Den egna kundreskontran är en av de absolut viktigaste hjälpmedlen för att uppnå en effektiv kredituppföljning. Tyvärr är det fortfarande alltför vanligt att reskontrasystemen är anpassade till ekonomiadministrativa krav, snarare än en effektiv affärsuppföljning. Här finns således mycket att göra i syfte att uppnå effektivitetsvinster.

Vilket ansvar har säljaren eller den som gör affärerna? En av de tidigaste varningssignalerna i lite större företag brukar vara rykten. Skvaller kan komma från anställda, folk från orten, konkurrenter eller någon leverantör. Här spelar företagets säljare eller lokala representant en viktig roll som informatör. Genom sin lokalkännedom och fortlöpande kundkontakt samt personliga besök har denne förutsättningar att vara företagets snabbaste och bästa ”early warner”.

- Vilka kunder ska kredituppföljas automatiskt via ett upplysningsföretag och vad är strategin vid varningssignaler och ev. kommande obestånd?
- Hur ska förändringen i säkerheternas juridiska och ekonomiska värde följas upp?
- Hur ska reklamationer och felaktigt avdragna rabatter/kassarabatter hanteras? Få och snabba krediteringar är grunden till en lönsam kreditförsäljning och speglar företagets image, administrativa kvalitet och kundservice.

© Copyright UC AB



Påminnelse och krav

Stringent och konsekvent handlande stärker kundrelationer och förtroendet, snarare än försämrar. Ingen försäljning är avslutad förrän varan eller tjänsten är betald. Följaktligen bör säljsidan vara ansvarig för hur man kräver sina kunder, om man ska behandla alla kunder lika eller skilja på viktiga kunder och mindre viktiga kunder, samt hur snabbt man ska överlämna ärendet till inkasso.

Mer än 80 % av kundfordringarna ligger ofta på mindre än 20 % av antalet kundkonton. Det är dessa kundkonton som har betydelse för lönsamheten i kreditförsäljningen, och det är dessa som ska åtgärdas mer selektivt och affärsmässigt. Utöver de automatiska betalningspåminnelserna och kraven har säljaren här en viktig kompletterande roll.

För att säljaren ska kunna fullgöra sin uppgift krävs både utbildning och relevant IT-stöd. Inte bara dagssituationen ska framgå, utan även hur betalningstrenden varit, hur många påminnelser som gått ut på varje faktura, överskridna kreditdagar, ej betalda dröjsmålsräntor, betalningsanmärkningar, felaktigt dragna rabatter/kassarabatter samt inköpsstatistik och lönsamhetsinformation.

© Copyright UC AB

När man utarbetar en påminnelse- och kravpolicy, bör man först ta reda på varför företagets kunder inte betalat i tid. Är det t.ex. bristande inledande kreditprövning, tröga påminnelserutiner eller uteblivna kostnadsdebiteringar vid dröjsmål? Man måste alltså veta vilka förändringar och nya inslag som ger effekt samt i vilken utsträckning man får kostnadstäckning (dröjsmålsränta, påminnelseavgifter etc.) vid försenade betalningar.

Man bör även ha en differentierad påminnelse- och kravrutin beroende på typ av kund och ratingtyp/Riskklass. Ju större kreditrisk desto snabbare åtgärder. I kreditstrategin bör också lämnas riktlinjer för telefonkrav, som ofta är det effektivaste sättet att förmå kunderna att betala, och dessutom får man vid denna metod svaret på varför betalning inte skett inom överenskommen tid. Med rätt frågeteknik kan telefonkontakten även avslöja andra viktiga förändringar i kundens ekonomi och utveckling.

En aktiv hantering och rätt utnyttjande av professionella resurser ger bäst bidrag till förbättrad lönsamhet och reducerad kreditexponering. Kreditstrategin ska ge ett klart svar på vem, när och vad som avgör att en fordran skickas på inkasso. Förutom för vissa större kreditaktörer rekommenderas att inkassobyrå anlitas för indrivningsärenden:

- Inkassobyråns tillförlitlighet och överlevnadsförmåga bör alltid kontrolleras, d.v.s. att byrån är medlem i Svenska Inkasso och arbetar under dess etiska regler, samt att de kan redovisa en hög lyckandegrad
- Byrån ska ha den kompetens som våra indrivningsärenden kräver.
- Arbetsfördelningen mellan det egna företaget och inkassobyrån beskrivs.
- Byråns effektivitet bör löpande mätas, samt att influtna medel redovisas prompt.

När ett ärende går hela vägen till konkurs ska kreditstrategin ge svar på:

- Hur konkursfordringar ska hanteras?
- Föreligger ekonomisk brottslighet i konkursen och hur agerar vi då?
- Vem ska ansvara för obeståndshanteringen?
- Kan konkursföretagets styrelse och/eller revisor göras ansvarig för förlusterna? Hur ska avskrivna fordringar följas upp?
- Vilka lärdomar har vunnits och vilka slutsatser kan dras av våra konkursförluster?

Denna feedback ska naturligtvis påverka den framtida kreditstrategin och riskfilosofin.

© Copyright UC AB

Förankring och anpassning

Vi har nu kommit fram till en färdig kreditstrategi som signeras av VD efter att ha förankrats i företagets ledning och styrelse. Kreditstrategin anpassas i takt med marknadsförändringar, företagets målsättning, resultat och utveckling. Den måste fortlöpande underhållas och utvecklas med tanke på förändringar i marknadsförutsättningar, risknivå, lagstiftning och affärskutym, såväl nationellt som internationellt. Ekonomiledningen bör vara ansvarig för den fortlöpande uppdateringen och underhållet.

Genom utbildning inom ovanstående områden kommer kunskap och insikt att förändra attityden hos säljarna och personalen som arbetar med reskontran. Genom kreditstrategin och ledningens engagemang styrs beteendet mot det önskade målet - större, lönsammare och säkrare affärer.

© Copyright UC AB

© Copyright UC AB

V. 2011.09.22

UC AB
Besöksadress: Årstaängsvägen 1B
117 88 Stockholm

Tel Växel: 08-670 90 00
Fax: 08-670 90 20

E-post: sales@uc.se
Web: uc.se

Distriktskontor: Göteborg, Malmö
Firma: UC AB, org.nr. 556137-5113