

Кредитная политика организации

Кредитная политика. Европейская организация кредитных менеджеров дает определение кредитной политики таким образом: «Кредитная политика - это некая политика внутри компании, которая необходима для того, чтобы помочь компании достичь своих деловых целей. Кредитная политика - средство генерирования продаж и прибыли и построения клиентских отношений. Кредитная политика - это фактически инструмент продаж, но и при этом весь риск, как кредитный, неплатежей, так и риск повышения оборотного капитала, стоимости оборотного капитала несет на себе продавец, компания».

Это достаточно сухое определение кредитной политики, на которое можно посмотреть с другой точки зрения. В современном мире для подавляющего большинства компаний основная парадигма - это клиент, удовлетворенность клиента, знание клиента, поиски нового, и самое главное, сохранение существующего. Кредитный риск - это не помеха и не препятствие для того, чтобы нормально продавать свою продукцию. Кредитный риск и представление товаров и услуг в кредит - это и есть часть основного бизнеса компании. Без предоставления товаров и услуг в кредит, без работы с потребителями, в том числе новыми и неизвестными, невозможен рост, невозможно само существование компании.

Строго говоря, цель существования частной компании - это не продажи и даже не прибыль, цель существования частной компании - это возврат на капитал инвесторов. Для того чтобы получить возврат на капитал инвесторов, часто нужно делать гораздо больше, чем просто продавать и иметь прибыльные продажи. На высказывания о спорах между продавцами, маркетологами и кредитными контролерами о том, что, к сожалению, нам не удается получить предоплату, я бы сказал: нужно отпускать в кредит. Да, к сожалению, есть фрод, есть люди, которые получают товары и услуги в кредит, заведомо не имея намерения за них платить.

Как избежать фрода? Так вопрос ставить нельзя. Как нам избежать того, что после осени наступит зима? Никак. Если мы хотим расти, если мы хотим создавать клиентскую базу, мы должны отпускать товары и услуги в кредит. Если мы отпускаем товары и услуги в кредит, обязательно, всегда будут люди, которые придут для того, чтобы их украсть. Ничего с этим не делать, не пытаться этого избежать, принять как нормальную себестоимость риска и управлять этим риском, пытаться понимать этих клиентов и отсекал их. Есть плохие клиенты, которые не расплатятся, особенно когда экономика движется вниз.

Да, конечно, работать с ними, понимать их и в достаточной степени взвешивать отгрузку товара и услуг таким компаниям, противопоставлять их задаче развития продаж, развития клиентской базы, смотреть, какой уровень агрессивности продаж соответствует вашим целям по возврату на капитал.

Есть компании, которые только кредитным риском и живут, они называются банки, и другие финансовые организации, которые просто отдают людям деньги и ждут их возврата. Их единственный бизнес в этом и состоит, и большинство из них очень хорошо умеют с этим работать. Есть инструменты, есть политика, есть софт, который с этим работает. Это все придумано не вчера, можно учиться.

Какие еще есть ситуации, обстоятельства, которые влияют на кредитную политику вашей компании? Это аппетит к риску: сравнивать возврат на капитал; агрессивность продаж и риск плохой дебиторской задолженности; возможность получения финансирования оборотного капитала больше, чем у вас есть возможность получать кредиты или

собственные средства, вы все равно профинансировать не сможете. Нужно это смотреть. И конечно, очень важная вещь - рыночные условия. Если клиент привык к тому, что услуги отпускаются в кредит, если все ваши конкуренты очень агрессивно отпускают в кредит, то у вас нет никакой другой возможности, как делать то же самое. Относитесь, пожалуйста, к предоставлению товаров и услуг в кредит и к кредитному риску как к вашему основному бизнесу.

Если это так, то на каком уровне в компании определяется кредитная политика? На уровне акционеров, формализуется на уровне топ-менеджмента и на уровне совета директоров проверяется как сама политика, так и исполнение. Очень рекомендуется формализовать кредитную политику в корпорации, изложить ее в письменном виде, потому что почти все департаменты или почти все специализированные группы в корпорации участвуют в исполнении кредитной политики.

Продажи и информационные технологии, производство или закупка этих товаров, финансисты, которые считают себестоимость и занимаются ценообразованием, отдел дебиторской задолженности, отдел рисков и казначейство и, самое главное, люди, которые занимаются customer service и удовлетворенностью клиента - все они вместе работают над тем, чтобы выполнить желание акционеров в части кредитного риска, кредитной политики. Для того чтобы они работали вместе, абсолютно необходимо, чтобы они одинаково понимали. А для этого лучше формализовать и положить на бумагу.

Нигде не написано, но лучшие практики показывают, что кредитная политика должна исходить с самого верха организации. Строго говоря, как и многие другие политики в компании, ответственность за создание политики, ее исполнение лежит на руководстве компании. Ответственность следить за тем, чтобы она была и периодически проверять, что она исполняется, лежит на совете директоров.

Кредитную политику нужно обновлять и проверять, что она исполняется регулярно в связи с изменениями рыночных условий и внешних условий. И следить за тем, что она обновляется и исполняется тоже должен совет директоров. Если мы обсуждаем, кто в менеджменте отвечает за создание и исполнение кредитной политики, ответ однозначный - топ-менеджер. Дальше мы еще будем говорить про арбитраж, разрешение споров, - тоже топ-менеджер.

Документ под названием «Кредитная политика» по лучшим практикам, а также по рекомендации Европейской организации кредитного менеджмента, должен содержать в себе следующие элементы:

- анализ ситуации на рынке и места компании на рынке;
- задачи по обслуживанию клиента, удовлетворенности клиента, росту клиентской базы;
- ограничения, связанные с доступностью оборотного капитала;
- описание клиентов, максимальная типизация клиентов по типам компаний, по способам приобретения, размерам и географии нахождения клиентов.

Вопросы прибыльности и маржинальности: брать чуть больший кредитный риск; компенсировать повышением маржи с учетом конкуренции и действия конкуренции, сезонности (есть отрасли, в которых сезонность важный фактор); больший риск акционеров в краткосрочные периоды для увеличения продажи и клиентской базы; возможности получать залоги, гарантии; страхование или факторинг перепродажи дебиторской задолженности.

Содержание кредитной политики. На первой странице кредитной политики должно быть описание, что есть наш клиент, что есть задача нашей компании по отношению к клиенту, почему предоставление товаров и услуг в кредит является частью нашей работы для клиента и удовлетворенности клиента и почему мы должны уровни этого кредитного риска регулировать. Для того чтобы у всех компаний была одна терминология и одно понимание.

Описание сегментов рынка, типизации клиентов, если формально она есть в компании, должно быть в кредитной политике. Стандартные условия продаж, которые потом лягут в основу клиентских договоров или счетов, стандартные условия продаж должны быть в этой политике. Стандартные показатели оборачиваемости, проценты плохой задолженности, стандартные показатели, которыми топ-менеджмент измеряет состояние кредитного риска, должны быть заранее доведены и в доступной форме объяснены. Прописать, кто ответствен за конкретные корпоративные действия в связи с отгрузкой товаров и услуг в кредит, в связи с первоначальными записями о появлении дебиторской задолженности, за собираемость, за «красные флаги», если задолженность становится просроченной, и за последующее взыскание, если она уже плохая, и процесс разрешения споров. Конечно, живые нормальные дискуссии в процессе работы возникнут всегда между кредитным риском и продавцами, между ценообразованием и продажами, между кредитным риском и казначейством. Такие споры всегда возникают. Никакая самая идеальная политика не может предусмотреть все жизненные ситуации. Поэтому всегда будут споры, которые должны разрешаться. По лучшей практике споры должен разрешать генеральный директор компании.

Для того чтобы кредитная политика эффективно работала, рекомендуется прописать также процедуры, потоки документации при производственной деятельности: при отгрузке, при собираемости задолженности, отчеты и потоки отчетности; очень важны срочные действия в случае, если возникают «красные флаги». Когда у нас подходит дебиторская задолженность к той границе, когда она становится плохой, должны быть определенные срочные действия. То, что где-то компьютер сгенерировал «красный флаг», недостаточно, нужно, чтобы человек на него среагировал и выполнил определенные действия.

И естественно, процесс разрешения споров, арбитраж - ведь, конечно, к генеральному директору по каждой мелочи бегать не будешь. Должен быть определен процесс, в результате которого если уже не смогли согласовать, то пошли к начальнику просить его совета, что делать в этой ситуации. Такие процедуры могут быть более детально, по должностям прописаны или могут быть просто односторонние, в зависимости от размера компании, сложности бизнеса и количества хозяйственных операций. В ритейле или в телекоммуникациях это один уровень сложности и документирования.

В «Эрнст энд Янг» есть практика улучшения хозяйственных операций в финансовом блоке, практика обслуживания круга вопросов финансового директора. Я являюсь членом этой практики, поэтому заходите на eu.com/ru или звоните и пишите.

Я хотел бы еще раз обратить внимание, что в сегодняшнем тренде не бороться с кредитным риском как с чем-то пришедшем извне и опасным, а использовать кредитный риск как нормальную часть бизнеса, отпускать товары и услуги в кредит - нормальный ежедневный инструмент для развития клиентской базы, для развития продаж.

Я упомянул организации, которые этим занимаются. По этой причине я привел к вам сегодня компанию "Вива деньги". Вы сами про себя расскажете?

Вопрос: Вы сказали, что кредитная политика - это внутренний документ для организации. А как вы считаете, показывать ее или отдельные ее элементы клиентам или включать прямо в договоры продаж?

Ответ: Целиком документ никому показывать нельзя. Потому что весь целиком документ говорит о пожеланиях ваших акционеров к развитию доли рынка, аппетит к риску и т.д. Это документ внутрифирменный и конфиденциальный.

Определенные элементы этого документа, такие как кредитные риски, скоринг-способы расчета, необходимый минимальный набор документов, который потребитель должен предоставить, конечно, можно и нужно показывать клиентам. Нужно говорить клиенту, что первые три месяца мы вам вообще не отпускаем в кредит, потом первый год у вас кредитный лимит 10 млн, а потом кредитный лимит 50 млн. Но мне кажется абсолютно неправильно объяснять клиенту, почему мы так решили.

Клиент же решение не так принимает. Он приходит и говорит: здесь у меня кредитный лимит 10 млн, мне нужно кредитный лимит 20 млн. На примере "Протека": у меня аптека, мне нужен кредит 20 млн, чтобы у меня была нормальная оборачиваемость в аптеке. Этот предоставляет мне отгрузку в кредит на 20 млн, этот на 10. Я иду к тому, который 20; мне все равно, какой у него источник оборотного капитала, и кто у него акционеры.

Правила взаимодействия с клиентами, та часть, которая потом пойдет в клиентский контракт, конечно нужна клиентам. И если у вас розничный бизнес, наверное, лучше выложить на сайт, чтобы все знали и могли это просмотреть. Но основную часть кредитной политики, готовность к риску, планы по развитию клиентов, удержанию клиентов, маржинальность ваших продуктов, ответственные лица - это, конечно, все нужно держать от клиента в тайне. Клиент должен общаться с одним человеком, с продавцом. Кто именно стоит за продавцом: финансовый контроль, руководитель, - клиент знать не должен и общаться с ними не должен...

Вопрос: Каков подход к определению кредитного лимита.

Ответ: Это слишком широкий вопрос, он абсолютно индивидуален для каждой отрасли. Капитал акционеров наращивается за счет кредитной базы и путем прибыльных продаж и местами неприбыльных, убыточных продаж. Соответственно с учетом потребностей возврата на капитал, с учетом прибыльности того, что мы продаем, устанавливаем цену повыше, устанавливаем кредитный лимит повыше и нажимаем. Если не работает, захватили долю рынка, или, если рынки в целом сжимаются, как сейчас, устанавливаем кредитный лимит пониже, и если клиенты перестают покупать, значит, так тому и быть.

Какие-то расчеты ложатся в основу, но в основном это прибыльность, требуемый возврат на вложенный капитал и уровень закредитованности компании. Но, как вы понимаете, в зависимости от отраслей это могут получаться принципиально, кардинально разные суммы и результат.

Вопрос: Вы сказали «аппетит к риску». Лучший опыт, как он определяется? Это одна цифра в кредитной политике или это какая-то система аппетитов, ранжирование аппетита и т.д. Из чего должен акционер исходить, если он не физическое лицо. Как правильнее рассчитать этот аппетит исходя из лучшего опыта?

Ответ: На уровне акционеров, когда совет директоров определяет аппетит к риску, в конце концов появляется какая-то цифра. Но входы в эту цифру во многом эмпирические.

Вам известно, что периодически на рынке появляются продавцы с очень низкой ценой или с безумной кредитной политикой. Приходи, бери и потом заплатишь, не заплатишь.

Откуда они берутся? Где-то в совете директоров, это может быть глобальная корпорация где-то в Калифорнии, где люди вообще не знают, где Russia на карте, приняли решение: нужно увеличить долю рынка в Russia и спустили что-то. Продавцы здесь, радостные, начали отгружать. Иногда это очень понятно, какая мотивация и что компания делает, иногда совершенно не понятно, вдруг три вида зубной пасты, одна вдруг пошла в три раза дешевле. И то же самое с отпуском в кредит.

На уровне совета директоров акционера это решение во многом субъективное. Рынок растет, долю на рынке можно реально нарастить, есть реальная возможность взять кредит под оборотные средства, давайте нарастим, давайте отпускать больше, давайте повысим аппетит к кредитному риску.

Рынок сокращается либо, как в случае с мобильными операторами, долю на рынке практически нарастить невозможно, что ни делай, кроме случаев ошибок конкурентов, сам ничего не сделаешь. Тогда кредитный риск вреден, аппетит к риску в этой части снижаем. Что вы и заметили: практически весь рынок сидит на предоплате.

Конечно, берутся просто расчеты, инвестированный капитал, взвешивание стоимости собственного капитала и стоимость заемного капитала, прибыль, EBITDA, маржа от продажи, и попытка повысить маржу от товара, и повысить убытки от плохой дебиторской задолженности - что будет? Понизить - что будет? Но тут очень сильный субъективный элемент: хочу вырастить долю рынка, поэтому давайте рискнем, давайте чуть-чуть повысим аппетит к риску, будем полегче отпускать в кредит.

После того как совет директоров это решение принял, дальше, когда это спускается в менеджмент особенно большой корпорации, дальше рекомендуется все это оцифровать. Не нужно, чтобы средний менеджер, чтобы конкретный продавец на своем уровне принимал это решение. До конкретных продавцов доводится: такой-то сегмент клиентской базы: в этом году не строго относимся к предоставлению финансовой документации, или в этом году не строго относимся, если до 60 дней с 30 возрастает срок оплаты. Конкретно оцифрованный какой-то вид действий, и это оцифрованный вид действий — это единственное собственное решение, которое менеджер должен принимать на месте. То, что менеджмент делает, должно быть уже формализовано.

Автор: Вадим Балашов, партнер ЕУ