

Знание своего клиента и принятие кредитных решений

Любое кредитное решение – это баланс между риском и коммерческой выгодой

В данной статье изложен имеющийся у автора опыт, касающийся знания клиента, оценки уровня его кредитного риска, а также принципов принятия решений по кредитным условиям с учетом косвенных факторов.

1. Знание клиента

Важно понимать следующее об оценке контрагента – для чего она делается, когда она делается, как часто, и как ее можно сделать и откуда взять качественную информацию.

Любое кредитное решение – это всегда некий баланс между риском, который компания может или хочет на себя взять, и той коммерческой выгодой, то есть ради чего, собственно говоря, вообще все сделки и делаются. Поэтому на одной чаше весов всегда есть прибыльность, перспективы развития, рост рынка, а на другой – кредитный аспект: где мы будем брать деньги для нашего бизнеса, достаточно ли средств для кредитования третьей стороны, что организация будет делать, если не сможет взыскать задолженность.

Для того чтобы найти вот эту точку правильного баланса, особенно во времена кризисные, необходимо иметь и опираться на знание нашего клиента. То есть знание клиента - это та точка опоры, на которой можно найти этот правильный баланс. И насколько хорошо организация знает своего клиента, настолько качественно она сможет принять решение.

Знание клиента, по мнению автора, складывается из двух компонентов: первый – это качественная информация о клиенте, второе – это то, как эта информация используется (анализируется, обрабатывается), то есть это метод оценки клиента.

1.1. Общие положения об оценке уровня кредитного риска клиента. Понятие скоринговой матрицы

Для чего делается оценка клиента? Для того чтобы:

- повысить качество кредитных решений;
- для более эффективного управления кредитным портфелем организации;
- для оперативного реагирования на изменения ситуации (например, специфические отраслевые, законодательные, макро - экономические, индивидуальные у контрагента)
- для понимания перспектив сотрудничества
- для оценки возможных убытков

Эффективно делать оценку клиента в нескольких случаях:

1. новый клиент;

2. регулярный пересмотр условий (регулируется кредитной политикой компании, например, ежемесячно или ежегодно);
3. При изменении внешней среды (например, в кризис)
4. Частные случаи: события, произошедшие у конкретного контрагента, которые, по вашему мнению, могут негативно повлиять на сложившиеся между вашими компаниями отношения, например, смена собственника.

Существует множество параметров, которые можно оценить, как-то:

- прибыльность,
- DSO (days sales outstanding, означающий количество дней, за которые оборачивается все дебиторская задолженность или сколько дней нам нужно продавать для того, чтобы вернуть кэш);
- показатель доли собственного капитала клиента,
- оценка согласно аудиторскому заключению,
- статус арбитражных дел,
- оценки рейтинговых агентств,
- кредитная история,
- внутренний рейтинг, основанный на оценке сотрудников различных отделов, взаимодействующих с контрагентом
- другие.

Любые параметры, которые будут выбраны для оценки необходимо обработать, пропустив через «воронку», которая во многих компаниях называется скоринговая матрица.



Рис 1

Не все компании используют скоринговые матрицы для оценки клиента. Все зависит от сложности бизнеса, уровня возможных потерь и от стадии эволюционного развития функций кредитного менеджмента в компании. Многие российские компании сейчас только приходят к необходимости иметь кредитную политику, понеся в прошлом убытки от неплатежей. И очень мало компаний, которые проактивно подошли к вопросу кредитования и заранее подумали о структурности, системности оценивать клиентов и кредитные риски.

Соответственно, в случае, если создается скоринговая матрица, то она представляет собой результирующую таблицу, имеющую «на выходе» в качестве результата балл. Полученный результирующий балл соотносится с бальной системой кредитной оценки, созданной в вашей компании. Такая система базируется на внутреннем видении категорий клиентов, деля баллы на группы (диапазоны), каждая из которых соответствует определенному описанию категории уровня кредитного риска клиента.

Итак, обобщая вышесказанное: таблица рассчитывает балл, балл определяет категорию кредитного риска клиента в соответствии с существующей в компании классификацией.

Рассмотрим пример создания скоринговой матрицы. На уровне кредитной политики определяются категории риска клиента. Каждой категории риска присваивают определенный диапазон баллов. Матрица рассчитывает балл для конкретного клиента, определяя, таким образом, категорию кредитного риска, к которой клиент относится. На уровне кредитной политики уже прописано определенное стандартное рекомендованное решение: если клиент относится к этой категории риска «N», например, то мы даем ему, предположим, 50% кредит от его выручки за какой-то период или 50% от запрошенного кредита. Или мы даем ему кредит, но мы просим на определенную сумму от него обеспечений. Каждая компания выбирает то, что подходит именно для ее бизнеса и ситуации.

1.2. Создание скоринговой матрицы

Можно выделить три основных шага создания скоринговой матрицы:

1. Выбор набора показателей, наиболее актуальных для вашего бизнеса;
2. Построение таблицы, в которой отражены выбранные показатели их веса, а также оценки, предоставляемые ответственным лицом/лицами по каждому из выбранных показателей. Важно различать для данной скоринговой модели понятия «оценка», «вес» и «балл», речь о них пойдет ниже;
3. Категории и разработка рекомендаций по результатам оценки.

Для примера построим следующую матрицу:

Пример матрицы

Показатель	Значения и оценка					Результат	Вес	Баллы
	0	1	2	3	4			
Показатель прибыльности, %	< 0	0-2	3-5	6-7	> 7	10.00%	10	40
Показатель доли собственного капитала, %	0-5	6-10	11-20	21-30	> 30	36.00%	3	12
DSO, дни	0	1	2	3	4	28.0	10	40
Оценка отдела кредитного контроля	0	1	2	3	4	4	2	8
	1	2	3	4	5	5		
Итоговый балл							100	

Категория: высокий 0-40; средний 40-80; низкий 80-100

Рис 2.

1. Выбранные показатели: показатель прибыльности, показатель доли собственного капитала, DSO и оценка отдела кредитного контроля;
2. Построим таблицу, состоящую из следующих зон: зона, где пишется показатель; зона значений и оценок; зона результата, зона веса и зона баллов. В примере используем 5-балльную шкалу оценки, значения показателей, соответствующие оценкам определяем исходя из отраслевых норм и сложившихся бизнес-моделей и бизнес-практик. Если (как вот в этом примере), показатель прибыльности 10%, то в соответствии с матрицей по этому показателю клиент получает максимальную оценку - "5". Веса: каждая единица показателя имеет свой вес. Вес показателя определяется внутренней кредитной политикой компании, исходя из степени важности того или иного показателя для бизнеса каждой конкретной организации. Например, если показатель прибыльности и оборачиваемость критичны для понимания в вашем конкретном случае состояния клиента, тогда вы наибольший вес придаете этим показателям. И, например, показатель доли собственного капитала для вас играет меньшую роль в для вашего понимания клиента, то им присваивается меньший вес. Далее перемножается результат на вес и получается балл по конкретному показателю. Далее баллы по всем показателям суммируются и получается единый результирующий балл, который и помогает отнести клиента к определенной категории. Важно

распределить веса таким образом в матрице, чтобы результаты перемножения веса по каждому показателю на максимальную оценку данного показателя, в сумме давали 100 баллов, т.к. в предложенной модели используется 100-балльная шкала;

3. Категории и рекомендации: в данном примере используются следующие рекомендации по кредитной категоризации клиентов: высокий кредитный риск - если клиент набрал менее 40 баллов, средняя категория риска - если от 40 до 80 баллов, низкий – если более 80 баллов. И вот уже после определения категории кредитного риска клиента необходимо разработать рекомендации по кредитным условиям, которые для каждой организации также будут индивидуальными и исходить из бизнес-практик отрасли и самой организации.

Данные для анализа показателей могут быть взяты за разные периоды времени, от ежеквартальных, до ежегодных за несколько лет.

Диапазоны значений показателя - как определить какой диапазон значений будет соответствовать какой оценке? Для этого можно проанализировать статистические данные по отрасли соответствующих значений показателей, скорректировав их с учетом имеющихся экспертных знаний сотрудников компании, внешних экспертов и других достоверных, на Ваш взгляд, источников.

Шкала оценок - возможен выбор любой шкалы, исходя из нужд и потребностей конкретной организации.

Матрица – это гибкий инструмент, который способен учесть любые потребности компании в отражении специфики бизнес-деятельности.

На самом деле внутренняя матрица тем и хороша по сравнению с матрицами внешних рейтинговых агентств, что нет усреднения и стандартизации на отрасль или с поправкой на категории риска страны, она позволяет разработать внутренний уникальный инструмент, подходящий под индивидуальную ситуацию конкретной организации.

1.3. Информация для скоринговой матрицы

Для анализа могут быть использована следующая информация:

1. Отчетность
2. Учредительные документы
3. Аффилированность структур
4. Арбитражные дела
5. Аудиторский отчет
6. Кредитная история
7. Оценка сотрудниками компании
8. Другая релевантная информация

Для получения информации, необходимой для оценки клиента, могут быть использованы нижеприведенные источники информации.

Внутренние источники:

1. Сам контрагент
2. Отдел продаж
3. Отдел кредитного контроля

Внешние источники:

1. Росгосстат
2. SPARK и аналогичные системы
3. Сайт арбитражного суда РФ <http://kad.arbitr.ru>
4. Кредитные агентства

2. Немного о кредитных решениях

Оценка сделана, категория определена и есть даже рекомендация, зафиксированная кредитной политикой, но это еще не все, это не основное.

Принято ли решение? На самом деле, все что делается – все делается для принятия кредитного решения.

Кредитные решения могут быть приняты различные, важно, чтобы эти решения были прозрачными, и компания знала о тех последствиях, к которым эти решения могут привести и что с этими последствиями можно сделать.

Решения можно разделить на 2 категории:

1. Стандартные – решения, которые принимаются «автоматически», без обсуждений, если значения показателей клиента по выбранным критериям совпадают со стандартами значений показателей принятыми политикой конкретной организации. Например, решения в соответствии с категориями кредитного риска, с результатами скоринговой матрицы, с рекомендациями рейтинговых агентств, по сумме запрошенных кредитов, решения с учетом видов обеспечений и т.д.
2. Индивидуальные - которые не вписываются в стандартные рекомендации политики организации или случай требует индивидуального подхода при принятии решения. Например, что-то не учтено в кредитной политике или необходим выход на новый рынок с новыми вводными параметрами или стандартное решение недостаточно для достижения бизнесом поставленных целей недостаточен. И тогда индивидуальный случай выносится на рассмотрение соответствующих ответственных лиц.

Зачастую логично оценить нестандартный случай и в будущем интегрировать его в политику организации.

2.1. Косвенные факторы, влияющие на кредитное решение

Помимо матрицы есть косвенные факторы, которые помогают принимать кредитные решения. Это «палочки-выручалочки» для случаев, когда недостаточно данных или есть функциональный конфликт интересов.

Косвенными факторами, влияющими на принятие кредитных решений, могут быть следующие:

1. знание структуры клиента, аффилированности – данные знания помогают оценить качество бизнеса клиента через нефинансовые показатели;
2. качество контакта – личный опыт - с одной стороны, его нельзя измерить, и он всегда будет очень индивидуальный и субъективный, а с другой стороны, нельзя совсем его сбрасывать со счетов, т.к. это источник уникальной информации. Во избежание принятий субъективных решений, любой личный опыт необходимо озвучить и обсудить;
3. понимание плана мер - относится к ситуациям риска. Необходимо понимать какие шаги кто и когда предпринимает, например, в случае неоплаты. Это ключевой фактор оперативности и эффективности действий;
4. доступность клиента для контакта – поведение клиента в отношении открытости и доступности контакта зачастую характеризует уровень дисциплины и ответственности, которую он чувствует перед кредитором;
5. скорость реагирования на запросы – один из показателей уровня интереса и ответственности перед кредитором, но который надо рассматривать обязательно в комплексе с другими факторами;
6. маржинальность сделки – фактор, помогающий решить насколько выгоден риск, в отношениях с конкретным клиентом.

2.2. Принципы принятия кредитных решений

Бывают ситуации, когда стандартные оценки произведены, стандартные процедуры выполнены, но решение принять сложно, есть ощущение недостаточности сделанного для принятия решения. И важно, чтобы кредитный менеджер внутренне был уверен в том решении, которое он сможет предложить руководству компании и отстаивать его в случае необходимости. Ниже приведены несколько принципов, которые помогают определиться окончательно с позицией и выработать более качественное решение.

баланс риск/потенциальная прибыльность - Взвесьте баланс между риском и потенциальной прибыльностью сделки.

баланс стоимость денег/маржинальность – кредитному менеджеру иногда необходимо задать себе и бизнесу следующие вопросы: Можем ли мы сейчас продавать в кредит? Сколько это будет стоить для организации? Есть ли у организации достаточно денежных средств для такой кредитной политики? Ответы на эти вопросы дадут понимание о направлении кредитной политики организации в долгосрочном периоде.

«что лучше для бизнеса в целом» - не всегда то, что хорошо для отдела кредитного контроля, хорошо для бизнеса в целом. И это правда, это надо учитывать и уметь найти консенсус, шире посмотрев на ситуацию. Например, понятие «значимый в отрасли клиент». И иногда приходится идти на сделку, маржинальность которой низкая или риски слишком высокие, но тем не менее

компания идет на такую сделку, понимая следующее: что данный клиент – это «адмирал» в отрасли, за которым идет отрасль, он показатель и пример для остальных. Таким образом, заключая сделку с таким клиентом, вы делаете рекламу для себя и остальные компании, берущие пример с вашего клиента, станут в дальнейшем вашими клиентами.

отраслевые факторы – например, если вся отрасль работает на отсрочке 60 дней или этот рынок кредитный или, наоборот, предоплатный, то предлагать кардинально отличающиеся условия не всегда эффективно. Необходимо следовать сложившимся практикам.

В заключении важно сказать, что любая оценка клиента и любое кредитное решение – это инструменты развития бизнеса, от качества которых зависит успех конкретной организации на рынке.

Перечень ключевых терминов:

Оценка клиента, знание клиента, кредитные решения, скоринговая матрица, построение скоринговой матрицы, принципы принятия кредитных решений, информация о клиенте, источники информации о клиенте, показатели кредитной оценки

Об авторе:

Ирина Сергеевна Кузнецова

В данный момент является независимым экспертом в области кредитного менеджмента и занимается проектной работой в данной области.

Опыт в сфере кредитного менеджмента на руководящих позициях в международных компаниях – более 10 лет. Прошла обучение в Institute of Credit Management в Великобритании.

Место проживания - Москва, Россия.

