

Управление дебиторской задолженностью

Преимущества национальной ассоциации кредитного менеджмента

Современная международная бизнес-среда становится все более конкурентной и более ориентированной на клиентов, запрашивающих кредит при оформлении покупки. Бизнес-сообщество также использует «кредит» в качестве сервиса и инструмента для получения и сохранения конкурентных преимуществ на рынке. В современном мире бизнеса кредит рассматривается как добавленная стоимость для клиента. Следовательно, для удовлетворения клиентов.

Хотя кредитование является «маслом», которое позволяет колесу экономики крутиться, кредитование не является бесплатным. Деньги стоят денег и кредит несет в себе определенный элемент риска - риск несвоевременной уплаты или безнадежных долгов. А это в свою очередь требует передовые практики в кредитном менеджменте и необходимость в профессионалах. Таким образом, кредитные практики должны быть квалифицированными и компетентными, чтобы обеспечить более выгодные продажи в кредит.

Знание своего клиента является обязательным при предоставлении и управлении кредитом и, следовательно, люди должны стремиться к тому, чтобы выстроить хорошие отношения, для того чтобы получить соответствующую информацию, относящуюся к кредитной деятельности, а также для четкого понимания потребностей и ожиданий клиентов. Внутренние конфликты недопустимы, все отделы должны работать в полном взаимодействии для достижения корпоративных целей организации. Отдел продаж и кредитный отдел - не исключение. Они должны работать совместно и использовать информацию в целях привлечения более выгодных контрактов, иначе, они будут потеряны.

Наличие национальной организации по вопросам кредитного менеджмента будет очень полезно для людей, работающих в кредитных отделах и бизнес-сообществу в целом, поскольку данная организация будет иметь более обширные представления о культуре кредитного менеджмента, а также о потребностях бизнес-сообщества в этой сфере.

Национальная ассоциация кредитного менеджмента обеспечит ряд преимуществ, в том числе:

- Создания центральной организации по продвижению и защите кредитных интересов местного/локального бизнеса;
- Работа по направлению улучшения кредитных условий, с обширным знанием местной бизнес-культуры;
- Продвижение эффективной практики кредитного управления, которое отвечает потребностям бизнес-сообщества;
- Содействие в продвижение профессии кредитного менеджера;
- Платформа для взаимодействия в сети;
- Стимулирование исследований и образования в области кредитования.

**Неэффективное управление денежными потоками может быть смертельно для
здорового бизнеса!**

1.0 FECSMA – Федерация европейских ассоциаций кредитного менеджмента

FECSMA была основана в 1986 году сэром Роджером Корком, который позднее занимал пост мэра Лондона с 1996 по 1997гг. Это некоммерческая организация, состоящая из членов, которые являются различными национальными ассоциациями кредитного менеджмента в своих странах.

Концепцией развития FECSMA является продвижение лучших практик в кредитном менеджменте и управлении денежными потоками, что позволяет всем членам FECSMA делиться своими знаниями, навыками и опытом.

Как европейская организация, представляющая интересы национальных ассоциаций кредитного менеджмента, FECSMA преследует определенные цели:

- Содействие развитию профессии кредитного менеджера;
- Стимулирование и поощрение научных исследований, учений, знаний, а также публикаций, касающихся всех аспектов кредитного менеджмента;
- Поощрение максимально высоких этических стандартов среди профессий кредитного менеджмента;
- Поощрение создания национальных ассоциаций кредитного менеджмента;
- Укрепление добрых отношений и взаимопонимания между различными национальными ассоциациями кредитного менеджмента.

В настоящее время существует четырнадцать членов - ассоциаций, среди них Австрия, Бельгия, Чешская Республика, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Венгрия, Ирландия, Италия, Мальта, Нидерланды, Швеция и Великобритания.

Для осуществления данных целей, FECSMA проводит определенную деятельность:

- Издание журнала и бюллетеня – информирование людей, задействованных в сфере кредитного менеджмента обо всех событиях в европейской бизнес-среде, а также печать публикаций на тему кредитного менеджмента от квалифицированных и опытных специалистов и авторов.
- Организация общеевропейских конференций – для продвижения и содействия различным кредитным практикам.
- Лоббирование – для того чтобы убедиться, что европейское бизнес-сообщество будет использовать самые передовые практики кредитного менеджмента в целях повышения ликвидности в экономике в целом. Следовательно, оказание помощи бизнес-сообществу для обеспечения потока денежных средств и прибыли.
- «Сетевые» мероприятия - как правило, встречи и телефонные звонки, обмен идеями, опытом, навыками и компетенциями.

Все вышеперечисленные мероприятия организуются, управляются и контролируются в соответствии с политической, правовой и экономической ситуации, чтобы помочь национальной ассоциации сосредоточиться на текущих нуждах своих членов и бизнеса.

2.0 Современная бизнес-среда

Те люди, которые работают в бизнесе, хорошо знают обстановку в современной бизнес-среде:

- агрессивная конкуренция между компаниями;
- продукты и услуги становятся однородными с малой возможностью для дифференциации;
- в некоторых отраслях предложение превышает спрос.

В целом, такая враждебная обстановка присутствует во всей Европе: поставщики не только используют конкурентные условия кредитования как эффективный инструмент для конкуренции на рынке, но и дифференцируют свои продукты и услуги в целях получения и поддержания конкурентного преимущества.

Кроме того, среди сделок B2B сектора, предоставление кредита может ожидаться без взимания процентов за просрочку платежа, если юридические действия необходимо предпринять в отношении должника.

2.1 Практика оплаты в Европе

Согласно данным Atradius Payment Practices Barometer за весну 2014 года, средний показатель оплаты в Европе составляет 52 дня.

Страна	Средний срок исполнения платежей
Дания	30
Австрия	32
Нидерланды	33
Франция	42
Швеция	42
Бельгия	43
Германия	43
Великобритания	44
Италия	64
Греция	66
Ирландия	72
Европа	52

Таблица, приведенная выше показывает данные практики оплаты для некоторых европейских стран.

2.2 Отдел продаж и кредитный отдел

Иногда некоторые кредитные отделы слышат в свой адрес критику за плохие рабочие отношения с отделом продаж. Намного чаще это происходит в крупных организациях, когда решения, принятые кредитным менеджером, непосредственно влияют на действия и операции другого менеджера или представителя отдела продаж, чья основная цель работы – это поддержание хороших отношений с клиентами, увеличение продаж, а также достижение поставленных целей.

Взаимодействие между двумя ведомствами – это важный аспект работы. Необходимо понимать, что оба отдела влияют на успех любой бизнес-организации. Отдел продаж инициирует и делает продажи, а кредитный отдел завершает процесс согласования конкурентных условий кредита для клиента, обеспечивая тем самым, долгосрочные отношения с клиентом, реализуя платежи и прибыль, благодаря усилиям отдела продаж.

В тех компаниях, где существуют конфликты между кредитным отделом и отделом продаж, внутренняя политика неизбежна и потребуется определенное количество времени для решения проблемы. Однако, если оба отдела понимают роли и задачи друг друга, возможен более скоординированный подход к решениям конфликтов, так как сотрудничество между отделами повышает эффективность и результативность деятельности не только отделов, но и компании в целом.

Чаще всего, решение, по которому поставщик получил заказ на поставку, говорит больше об отношениях между покупателем и продавцом, а не о самом поставщике, сроках и условиях поставок и продаж. Такие близкие отношения могут быть полезны кредитному менеджеру, так как он может лучше понимать потребности клиента и знать его текущее финансовое положение. Едва заметный спад в бизнесе клиента можно отметить по продажам, и тогда кредитный менеджер получит благоприятный момент, для удовлетворения потребностей клиента.

Поэтому менеджеры по продажам - это посредники между клиентом и кредитным менеджером, но они не должны в большей или меньшей степени выполнять роль медиатора или арбитра в кредитных спорах с клиентами. Так что специалистам из отдела продаж необходимо уделять особое внимание. Привлечение нужных людей, а также тренинги по продажам – требуют особого подхода от компании.

Сотрудничество между двумя ведомствами возможно достичь, если сотрудники профессионально обучены и знают ряд своих обязанностей. Разногласия могут быть только насчет обработки конкретного заказа или счета, ведь достаточно часто обе стороны имеют веские доводы в пользу своего решения. Секрет хороших отношений заключается в разработке и реализации внутренней программы, состоящий из следующих мероприятий:

- Сотрудники отдела продаж должны пройти специальные тренинги, которые помогут им понять и оценить роль кредитного отдела в работе компании; осознать все риски, связанные с предоставлением кредита и сбором задолженности;
- Поощрять сотрудников отдела продаж для использования формы кредитной заявки, как с уже имеющейся базой клиентов, так и с «новичками». Кредитная заявка является основой кредита, и должна содержать все необходимые сведения о заявителе, необходимые для оценки кредитоспособности заявителя и служить договорной основой между кредитором и заявителем;
- Обеспечить специалистов отдела продаж кредитной информацией, которая включает в себя кредитные лимиты, установленные кредитным департаментом, а также счета, оплаченные с задержкой, не разглашая конфиденциальную информацию. Эта информация должна быть предоставлена, для того чтобы

- выделить «неплательщиков» и таким образом помочь оправдать любые действия, предпринятые в отношении этих должников кредитным департаментом;
- Кредитный менеджер должен присутствовать на совещаниях отдела продаж. Тем самым, у кредитного менеджера появится возможность понять кредитные потребности развивающегося рынка, и таким образом укрепить сотрудничество между двумя ведомствами. Любые компромиссы обязательно должны быть обсуждены между двумя отделами, так как это влияет на принятие взвешенных решений с целью удовлетворения не только нужд клиента, но и интересов компании;
 - Кредитный департамент должен быстро реагировать на все запросы из отдела продаж, и отдел продаж должны, в свою очередь, принимать и уважать любые решения кредитного департамента, принятые в отношении любого существующего счета или кредитного заявителя.

3.0 Достижение и поддержание конкурентного преимущества

В современном финансовом мире существует своего рода игра, которая называется достижение и поддержание конкурентных преимуществ на рынке. Следовательно, это защита доли рынка и увеличение прибыльности продаж. Этого можно достичь при условии взаимодействия кредитной функции с другими отдела компании, а также при поддержании хороших отношений всех заинтересованных сторон.

Кредит на товар – это «масло», которое позволяет колесу крутиться. Девиз «покупай сейчас – плати потом» увеличивает продажи, так как позволяет покупателю выкроить время, чтобы увеличить стоимость услуги или товара, или перепродать товар. Может также служить в качестве средства краткосрочного финансирования для покупателей. Это делает из кредита не только ценный коммерческий фактор, но и «увеличивает» его вес во всей цепочке поставок.

Высокий уровень конкуренции является одной из главных проблем в современном деловом мире. Предприятия стремятся удовлетворить потребности и ожидания своих клиентов в целях приобретения и сохранения конкурентных преимуществ на соответствующих рынках. И продажа в кредит является одним из самых эффективных средств для поддержания своей доли на рынке.

Но деньги стоят денег! Предоставление кредита не проходит бесплатно, и это также несет в себе элемент риска. При продаже в кредит поставщики вкладывают деньги в своих клиентов, и поэтому должны быть готовы к тому, что клиенты будут платить с опозданием или не платить вовсе.

Тем не менее, нет ничего плохого в товарном кредите, если он профессионально оценен, проанализирован и предоставляется в зависимости от конкретных рисков.

Чтобы минимизировать риски, связанные с кредитом, он должен предоставляться только при условии составления письменного документа, надлежащим образом подписанного обеими сторонами - поставщиком и заказчиком. Этот документ, обычно именуемый как «заявление на предоставление кредита», должен включать не только условия продажи, но и условия оплаты, согласованные обеими сторонами. Заявление на предоставление кредита также служит договором купли-продажи между поставщиком и заказчиком и является основанием для анализа кредитоспособности потенциального клиента.

Кроме того, письменный кредитный договор, подписанный двумя сторонами, поможет выстроить и поддерживать в будущем долгосрочные деловые отношения. Возникновение

споров в будущем возможно, если в договоре по кредитной сделке по продаже отсутствует четкое письменное условие оплаты. Тогда возникает ситуация «слово поставщика против слова клиента». Данное обстоятельство навредит бизнес-отношениям между двумя сторонами, и обе стороны потеряют деньги, если будет присутствовать необходимость в разрешении спора в суде.

4.0 Знание своего клиента

Хорошая кредитная практика управления предлагает поставщикам использование эффективных и надежных источников информации, которые помогают им в их работе по анализу кредитоспособности своих клиентов до предоставления им кредита, а также в мониторинге существующего кредитного процесса. Эти источники информации являются ценными, поскольку они помогают поставщикам предпринять активные действия, если это необходимо.

Знание своего клиента - это ключ, который открывает дверь в успешный бизнес, и эта теория, в частности, применяется при продаже в кредит. Кредитные продажи должны вести к повышению прибыли поставщика, но это возможно только при условии качественной кредитной политики, а также при хорошо выстроенных отношениях с клиентом.

5.0 Передовые практики кредитного менеджмента

Если не иметь навыков в управлении для создания качественной практики кредитного менеджмента, то и это может привести к задержкам в оплате и появлению дебиторской задолженности, а также негативно сказаться на прибыли компании. Кредитный менеджмент – это важная финансовая функция, которая должна сосредоточить свои ресурсы на своих основных компонентах:

- **Согласование кредитных продаж:** эффективность и результативность внутренних процессов, используемых для утверждения новых продаж в кредит. Профессионализм кредитной функции заключается в проведении анализа кредитоспособности потенциального клиента для управления рисками, и как способ сказать «да» на выгодных продажах, которые, в противном случае, были бы утеряны.
- **Выставление счета:** эффективность и точность кредитной функции в выставлении счета своим клиентам заключается в достоверности, своевременности и полноте данных.
- **Управления просроченной задолженностью:** эффективность методов, используемых для мониторинга и управления просроченными A/R.
- **Коммуникации:** результативность и эффективность коммуникационных процессов, развернутых с различными сторонами, заинтересованными в кредитном процессе. Способность команды взаимодействовать с другими бизнес-процессами, такими как продажи, распределение. Таким образом, чтобы иметь один и тот же подход к созданию и поддержанию долгосрочных отношений с клиентами. Коммуникации также важны при мониторинге факторов для выявления наиболее эффективных, для того чтобы представить их на рассмотрение топ-менеджеров или же для корректирования будущих действий.

Конкурирующие рынки и торговая культура не создают условий для правильного управления денежными потоками. Этот сценарий, как правило, заставляет поставщиков переоценивать свои возможности - с целью увеличения доли рынка - при предоставлении

кредитов клиентам. Чаще всего, кредит никак не оформляется письменном виде, он предоставляется без подписания кредитных договоров.

Культура кредитования требует изменений. Кредитные менеджеры должны быть активными и профессиональными игроками своего рынка, чтобы работать на пользу своей организации.

6.0 Необходимость наличия национальной ассоциации кредитного менеджмента

Национальная ассоциация кредитного менеджмента обеспечит ряд преимуществ, в том числе:

- Создания центральной организации по продвижению и защите кредитных интересов местного/локального бизнеса;
- Работа по направлению улучшения кредитных условий, с обширным знанием местной бизнес-культуры;
- Продвижение эффективной практики кредитного управления, которое отвечает потребностям бизнес-сообщества;
- Содействие в продвижение профессии кредитного менеджера;
- Платформа для взаимодействия в сети;
- Стимулирование исследований и образования в области кредитования.

Это значит, что все специалисты, причастные к сфере кредитного менеджмента будут действовать в одном направлении для развития кредитного менеджмента!

Об авторе

Джозеф Бусуттил, MBA(Henley), Dip M CIM, FICM

Член Экспертного совета [Института кредитного менеджмента](#).

Джозеф является вице-президентом FESMA (www.festa.eu) - Федерации европейских ассоциаций кредитного менеджмента - и генеральным директором MASM - Мальтийской Ассоциации Кредитного менеджмента (www.masm.org.mt).