

ГЛАВА

2

Кредитная политика

И прежде чем советовать
с прихотью, посоветуйся
со своим кошельком.

Б. Франклин

2.1. Основы кредитной политики

Часто причиной большого количества не оплаченных вовремя долгов является отсутствие четкой, осознанной и доведенной до сознания работников политики по отношению к выдаче товарных кредитов. Следствием этого является отсутствие четких и однозначных технологий работы с долгами. В лучшем случае эта информация присутствует в разделе опла-

ты труда продавцов в виде штрафов за несвоевременное погашение кредита. Однако штраф за количество неоплаченных долгов сам по себе не приводит к их уменьшению, а только демотивирует и дисквалифицирует продавцов.

Политика в отношении товарного кредита определяется стратегией работы компании на рынке, позволяющей создать уникальную ценность ее продукта. Иногда изменение маркетинговой стратегии само по себе решает проблему дебиторской задолженности.

Менеджерам компании необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Почему компания должна предоставлять товарный кредит своим покупателям? Какие цели ставит при этом компания (и достигаются ли эти цели)?
2. Какие проблемы возникают у компании при предоставлении товарного кредита? Стоят ли усилия по преодолению этих проблем того выигрыша, который получает компания от предоставления кредита своим покупателям?
3. Что бы изменилось, если бы компания не предоставляла своим клиентам кредит? Что нужно изменить в компании, продукте или технологии взаимодействия с клиентом для отказа от предоставления кредита?

Иногда, анализируя информацию для ответа на эти вопросы, менеджеры компании находят ходы, суще-

ственно повышающие эффективность работы организации. Часто сам факт предоставления товарного кредита в существующем виде продиктован не рыночной целесообразностью, а исторически сложившимися традициями в работе компании. Однако традиция — далеко не решающий фактор.

Сегодня, пожалуй, немного найдется отраслей, где проблема с долгами не является массовым явлением. Особенно эта проблема актуальна на рынках, связанных со строительством, с фармакологией, на рынке продовольственных товаров, и лидирует, как ни странно, государственный сектор. Многие компании объясняют свою кредитную политику тем, что такая традиция отрасли.

Если руководство компании все же приняло решение работать с товарным кредитом, необходимо четко определить свою позицию по следующим вопросам:

1. Каким компаниям и на каких условиях давать товарный кредит, а каким не давать? Необходимо также разработать четкие формальные критерии, по которым сотрудники смогут определить эти компании.
2. На какую сумму компания может предоставить товарный кредит? Исходя из этого следует определить размеры и сроки кредита для каждой категории клиентов, установить соответствующие лимиты.

3. Определить зону ответственности всех сотрудников по работе с товарным кредитом, порядок возникновения и перехода зоны ответственности.
4. Определить способ инкассирования — внутренний или внешний.
5. Страховать или не страховать дебиторскую задолженность?

2.2. Каким характеристикам должна удовлетворять организация, которой можно предоставить товарный кредит

Возможно, руководители компании принимают решение давать товарный кредит всем организациям, которые готовы приобрести предлагаемый товар. Это решение может быть продиктовано желанием захватить максимальную долю рынка в короткий срок или вызвано текущим переизбытком товара на складе.

Понятно, что такая политика связана с максимальным уровнем риска несвоевременного возврата большей части денег.

На практике мне встречались компании с подобной политикой, у которых размер дебиторской задолженности уже превышал оборот-

ные средства. Это приводило к уменьшению портфеля товаров, снижению оборота или даже к необходимости антикризисных технологий управления.

В то же время, наоборот, жесткая регламентация требований к предприятиям, которым предоставляется кредит, ведет не только к снижению рисков, но и к снижению оборота в целом, из-за отказа ряду потенциальных клиентов.

Так, например, сотрудничая с компанией «Техсовстрой», работающей на петербургском строительном рынке, я наблюдал, как руководство этой компании целенаправленно и последовательно проводило жесткую избирательную политику в отношении товарных кредитов. И несмотря на то что данный рынок в целом характеризуется высоким процентом не только задержек платежей, но и полного невозврата долгов, данная политика приводила к тому, что у компании практически не было невозвратов долгов, а необычайно редкие случаи задержки платежей воспринимались как чрезвычайная ситуация. В результате снижение доходов от уменьшения количества покупателей с лихвой компенсировалось отсутствием потерь. Это неоднократно позволяло компании с успехом поддерживать необходимый уровень деятельности даже тогда, когда наблюдались критические спады деловой активности в отрасли в целом.

Данная политика должна регламентировать необходимый пакет документов для работы с товарным кредитом, технологию работы с этими документами, последовательность принятия решения о предоставлении кредита и способ отслеживания кредитной истории клиента.

Часто бывает, что крупная солидная компания предлагает заключить сделку не напрямую, а через специально созданную для этого неизвестную организацию. Позже продавец не сможет предъявить претензии этой солидной компании, поскольку по документам ей ничего не продавал. Это позволяет подобным компаниям одновременно совершать некорректные сделки и сохранять свой имидж. Поэтому подобные предложения должны однозначно настораживать продавца.

Чтобы определить, каким компаниям и на какой срок давать кредит, необходимо понять, какие компании не возвращают долги вовремя и почему.

Компании, не возвращающие долги вовремя, можно разделить на несколько групп.

К **первой группе** принадлежат компании, которые, получая товарный кредит, не планируют его возвращать. Фактически они являются мошенниками, и их деятельность подпадает под ряд статей Уголовного кодекса. Как правило, это неизвестные компании, недавно образованные и не имеющие собственности.

Часто эти компании не возвращают деньги не за первую поставку, а за третью или четвертую, увеличивая объемы закупок от партии к партии.

В середине 90-х годов нередким явлением было подобное поведение компаний на продовольственном, фармацевтическом рынке, рынке строительных материалов и других товаров массового потребления. В основном это были магазины, которые получали от продавцов товары, все больше увеличивая срок возврата денег, и в конце концов, когда количество долгов превышало критический уровень, просто закрывались. А денежные средства, не возвращенные продавцам, переводились в другой бизнес. Многие ныне крупные компании накапливали капитал таким образом.

Но если до середины 90-х годов это было массовым явлением, то сегодня подобные компании встречаются значительно реже.

Ко **второй группе** можно отнести нормальные компании, которые кредитуются, восполняя нехватку оборотных средств, в основном за счет поставщиков.

Как правило, у таких заказчиков несколько поставщиков однотипной продукции, и они «ходят по кругу»: задолжав одним, переходят к другим — и так, пока всех не обойдут. Тогда они заплатят первым в списке и начнут новый круг.

Эта категория фирм достаточно многочисленна, и исключать ее из перечня потенциальных заказчиков

не стоит. К тому же для многих компаний, работающих сегодня на продовольственных рынках и рынках товаров массового потребления, эта категория покупателей является основной. Подобное явление очень характерно, если компания работает с товаром, имеющим множество аналогов или заменителей, и конкурентные различия недостаточно ярко выражены.

Конечным результатом работы предприятия является прибыль, а если и через три месяца фактическая прибыль (с учетом дисконтирования) окажется очень большой, то игра стоит свеч. Беда в том, что эти хождения по кругу могут закончиться печально. Иногда возникает ситуация, аналогичная детской игре, когда несколько человек бегают вокруг стульев и кому-нибудь обязательно не хватит стула. То есть подобная компания может оказаться не в состоянии заплатить по своим долговым обязательствам, и получить с нее деньги будет практически невозможно. Вот почему компания должна жестко определить свою политику в работе с подобными клиентами.

Третья группа — это компании, у которых периодически возникают «финансовые разрывы», имеющие, как правило, сезонный характер. К таким относятся производственные компании, у которых в сезон резко возрастает объем выпускаемой товарной продукции и не хватает собственных оборотных средств для покрытия разрыва между кредитными обязательствами и платежами от заказчиков. Это могут быть и дистрибьюторские компании, у которых во время сезонного спада спроса на товар существенно

снижается объем оборотных средств и всю выручку будут съедать постоянные затраты.

Что же можно предпринять в подобных случаях? Четко понимать, что финансовые разрывы будут и вовремя деньги получить невозможно. Соответственно, либо закладывать проценты за реальный срок кредитования, а не за тот, который указан в договоре, либо смириться с фактом несвоевременной оплаты, но не позволять заказчику расслабляться, либо проводить жесткую политику — не отгружать. Все эти варианты имеют плюсы и минусы.

Кредитная стратегия	Плюсы	Минусы
Назначить реальные проценты	Минимизация потерь	Снижение конкурентоспособности товара Увеличение издержек покупателя и, как следствие, еще большие финансовые проблемы Велика возможность переключения клиента на других поставщиков
Смириться с фактом несвоевременной оплаты	Сохранение объемов отгрузки	Финансовые потери от задержек платежей Несвоевременная оплата может стать постоянной практикой клиента

продолжение ↗

Кредитная стратегия	Плюсы	Минусы
Не отгружать	Исключение потерь от несвоевременной оплаты, дисциплинирование покупателей	Снижение товарооборота Клиент может переключиться на другого поставщика Увеличение нереализованных остатков товаров на складе

Главная стратегическая задача в данном случае состоит в том, чтобы четко и последовательно придерживаться выбранной политики.

К **четвертой группе** относятся дисциплинированные плательщики, которые в силу ряда причин просто физически не могут выполнить в срок свои договорные обязательства. Например, платежный день на предприятии всего один — четверг. И все счета, срок оплаты по которым приходится на пятницу и последующие дни, будут считаться просроченными. А система контроля платежей настроена таким образом, что не позволяет производить оплату раньше положенного срока.

Значит, условия контракта таковы, что заказчик постоянно оказывается в просроченных дебиторах на несколько дней. Выход — внести изменения в контракт.

Пятая группа — это компании, которые в принципе могут платить вовремя, но периодически пытаются

этого не делать — своего рода проверка продавца на прочность. Если однажды продавец даст уступку, потом уже очень сложно будет вернуть отношения в договорное русло. Но это не значит, что попытки прекратятся, если продавец настоял на своевременной оплате.

Единственный способ поведения с подобными компаниями — строгое следование принятым корпоративным правилам.

2.3. Планирование размеров товарного кредита

Что должно определять размер товарного кредита? Соображения безопасности и размер оборотных средств.

При формировании кредитной политики нужно определить максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для компании, так и по каждому контрагенту (кредитный лимит). Рассчитывая эти показатели, компания в первую очередь ориентируется на свою стратегию — увеличение доли рынка требует большего кредитного лимита, чем удержание своей рыночной доли и аккумуляция свободных денежных средств. При этом нужно поддерживать достаточную ликвидность компании и учитывать кредитный риск (риск полной или частичной утраты выданных средств).