

Павел ЛИСОВСКИЙ, к.э.н., начальник департамента маркетинга Галено Фарм

Формирование кредитной политики

СТРАТЕГИЯ ВОЗВРАТА ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Ключевые слова: организация, система управления, продажи, финансы, кредитная политика, маркетинг

Современный этап экономического развития фармацевтического рынка России характеризуется дефицитом денежных средств в экономике и неплатежеспособностью многих компаний, что вызывает рост дебиторской задолженности у всех участников фармацевтического рынка. Эта ситуация особенно обостряется в летний период, когда проблема низкой ликвидности дебиторской задолженности становится ключевой проблемой почти каждой фармкомпании.

Причин возникновения такой ситуации много, однако можно выделить несколько ключевых факторов:

- ♦ непрозрачность фармрынка;
- ♦ отсутствие у компаний эффективной системы взимания просроченной дебиторской задолженности.

Возможно ли построить эффективную систему возврата дебиторской задолженности в отдельно взятой фармацевтической компании на российском фармацевтическом рынке, где просроченная задолженность является нормой? Я уверен, что можно, более того, необходимо, т.к. эффективная кредитная политика будет являться серьезным конкурентным преимуществом такой компании.

Снижение затрат на предоставление товарных кредитов клиентам благодаря грамотно выстроенной работе поможет снизить затраты на единицу продукции, а более низкие, чем у конкурентов, цены — важный компонент продаж!

Опыт реформирования предприятий показывает, что меры по возврату дебиторской задолженности входят в группу наиболее действенных мер повышения эффективности за счет внутренних резервов предприятия и могут быстро принести положительный результат.

Прежде всего необходимо определить, почему компании не платят или, точнее, что мешает компании получать просроченную дебиторскую задолженность?

1. Управленческая слабость или лень.

а. Мифы об отсутствии денег у контрагентов. В типичной формулировке та-

кой миф звучит так: «у аптечных сетей (дистрибьюторов) сейчас все равно нет денег», «в летний сезон всем не платят». б. Отношение: — «сейчас не заплатили — заплатят позже, мы все на одном рынке работаем».

2. Отсутствие информации о финансовых потерях компании из-за отвлечения денежных средств из оборота.

а. Нехватка полноценной оперативной информации об имеющихся задолженностях перед компанией.

б. Подчас отсутствие сотрудника, ответственного за сбор подобной информации, и мониторинг просроченной дебиторской задолженности.

3. Отсутствие механизма взимания долгов. Так разумно ли в нынешней экономической ситуации невнимательное отношение к долгам перед компанией? Обеспе-

чивает ли такой подход компании необходимую экономическую эффективность? Очевидно, что нет.

Таким образом, вопрос формирования эффективной кредитной политики остается наиболее актуальным и стратегически важным при управлении фармацевтической компанией.

Важно понимать, что кредитная политика тесно взаимосвязана с маркетинговой политикой фирмы, и ее целью является получение дополнительной прибыли за счет стимулирования продаж.

♦ 5 ЭТАПОВ ПО ВОЗВРАТУ ДОЛГОВ И ПОСТРОЕНИЮ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Для построения эффективной кредитной политики следует действовать по классической схеме бизнес-инжиниринга (рис. 1):

- 1) описать ситуацию «как есть»;
- 2) спроектировать модель «как надо»;
- 3) разработать и осуществить шаги по переходу из ситуации «как есть» в ситуацию «как надо»;
- 4) управлять изменениями.

♦ ОПИСАНИЕ ТЕКУЩЕЙ КРЕДИТНОЙ СИТУАЦИИ

Прежде всего на данном этапе руководству необходимо понять общий объем просроченной задолженности перед компанией, рассчитать финансовые потери из-за отвлечения денежных средств из оборота, вычислить изменение прибыли в зависимости от изменения дебиторской задолженности. Также следует собрать максимум информации о должниках компании. Для удобного сведения всей информации предлагаем использовать следующий алгоритм:

- 1) определение объема просроченной задолженности и распределение задолженности клиентов по временным пе-

SUMMARY

Key words: organization, control system, sales, finance, credit policy, marketing

The current stage of economic development of the pharmaceutical market of Russia is characterized by lack of funds in the economy and the insolvency of many companies that causes an increase in receivables in all participants of the pharmaceutical market.

Pavel LISOVSKIY. Credit policy making. receivables returns strategy.

РИСУНОК 1 Классическая схема реинжиниринга*

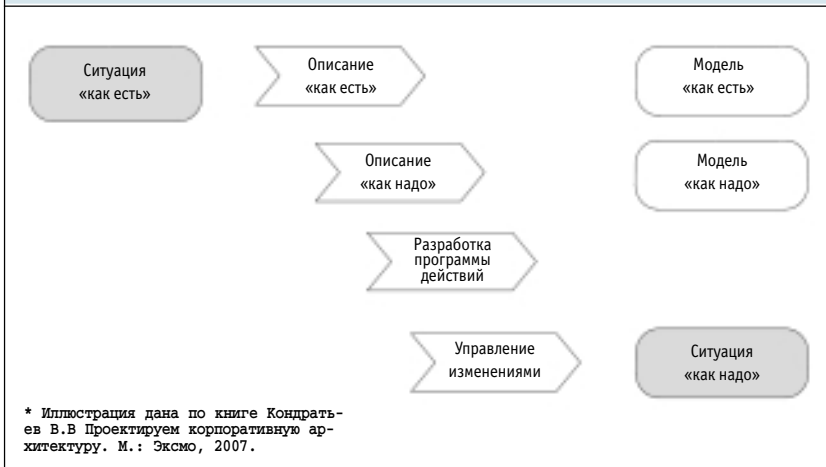


ТАБЛИЦА 1 Распределение задолженности клиентов по временным периодам

Контрагент	Количество просроченных дней				
	1—10 дней	11—30 дней	31—45 дней	45—60 дней	Более 60 дней
ООО «Клиент 1»		5 250 000	570 000		
ЗАО «Клиент 2»			1 120 000		
...					
Итого:		5 250 000	1 690 000		

риодам (1—10, 11—30, 31—45, 45—60, более 60 дней);

2) классификация клиентов и присвоение каждому клиенту кредитного рейтинга;

3) распределение задолженности по категориям клиентов;

4) сбор информации о должниках. Информацию о распределении задолженности клиентов по временным периодам удобней всего сводить в таблицу следующего вида (табл. 1).

Позаботьтесь о том, чтобы такая таблица регулярно обновлялась. На первых этапах стремитесь, чтобы доля просроченной дебиторской задолженности в группах 31—45, 45—60 и более 60 дней постоянно сокращалась, контролируйте ситуацию не реже чем раз в неделю. Далее старайтесь вовсе избежать возникновения просроченной задолженности.

Присвоение клиентам кредитного рейтинга в зависимости от объема продаж и

степени финансовой дисциплины сводится в таблицу 2.

Распределение клиентов по категориям определяется компанией в зависимости от особенностей ведения бизнеса. Однако можно предложить схему, по которой отнесение к той или иной группе по объему продаж определяется согласно классическому ABC-анализу¹, а кредитный рейтинг по среднему количеству дней просрочки оплаты (табл. 3). Следующим шагом является определение доли просроченной задолженности, приходящейся на каждую категорию клиентов (табл. 4). Расчет доли проводится по формуле:

$$X_{Aa} = \frac{AR_{Aa}}{\sum (AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} + \dots + AR_{Cc})},$$

где X_{Aa} — доля клиентов категории Aa просроченной дебиторской задолженности; AR_{Aa} — просроченная дебиторская задолженность клиентов категории Aa.

Распределив клиентов согласно представленной таблице, следует принять первичные управленческие решения. Прежде всего нужно прекратить сотрудничество с клиентами категорий: Cc, Cb, Bc или полностью перевести их на предоплату.

Следует уделить пристальное внимание группе AC и определить, какие из клиентов данной категории можно посредством управленческих воздействий перевести хотя бы в группу Ab. Повышение платежной дисциплины у таких клиен-

² Данный метод подробно рассматривается в статье «Метод каскадного ABC * XYZ-анализа ассортимента» <http://LisovskiP.spb.ru/articles/cascadingA-Z.html>

ТАБЛИЦА 2 Группировка клиентов по объему продаж и степени финансовой дисциплины

	Высокая платежная дисциплина	Средняя платежная дисциплина	Низкая платежная дисциплина
Высокие продажи	Aa Высокие продажи Высокая платежная дисциплина	Ab Высокие продажи Средняя платежная дисциплина	Ac Высокие продажи Низкая платежная дисциплина
Средние продажи	Ba Средние продажи Высокая платежная дисциплина	Bb Средние продажи Средняя платежная дисциплина	Bc Средние продажи Низкая платежная дисциплина
Низкие продажи	Ca Низкие продажи Высокая платежная дисциплина	Cb Низкие продажи Средняя платежная дисциплина	Cc Низкие продажи Низкая платежная дисциплина

тов можно достичь следующими методами:

- 1) переводом на частичную предоплату;
- 2) применением дополнительных скидок за ранние (NB! а не за своевременные) платежи;
- 3) используя штрафные санкции.

Подробнее об этих методах и о том, когда и как их правильно использовать, будет рассказано ниже.

ТАБЛИЦА 3 Значения кредитных рейтингов

Объем продаж		Платежная дисциплина	
Объем реализации в год	Рейтинг	Средняя просрочка оплаты, дни	Рейтинг
Более 100 млн.	A	1—10	a
Более 40 млн.	B	11—30	b
Более 10 млн.	C	31—60	c
Более 5 млн.	D	61—90	d

ТАБЛИЦА 4 Определение доли просроченной задолженности, приходящейся на каждую категорию клиентов

Категория клиентов	Доля категории клиентов в просроченной задолженности, %	Действия
Aa	$X_{Aa} = \frac{AR_{Aa}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Увеличение доли в продажах компании
Ab	$X_{Ab} = \frac{AR_{Ab}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Переводить в категорию Aa
Ac	$X_{Ac} = \frac{AR_{Ac}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Переводить в категорию Ab 1. Переводить на частичную предоплату 2. Применение штрафных санкций 3. Использовать дополнительные скидки за ранние платежи Избавляться
Ba	$X_{Ba} = \frac{AR_{Ba}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Увеличивать долю в продажах компании
Bb	$X_{Bb} = \frac{AR_{Bb}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Принять меры для перевода в категорию Ba
Bc	$X_{Bc} = \frac{AR_{Bc}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Переводить на предоплату или избавляться
Ca	$X_{Ca} = \frac{AR_{Ca}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Переводить в категорию Ba
Cb	$X_{Cb} = \frac{AR_{Cb}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Переводить на предоплату или избавляться
Cc	$X_{Cc} = \frac{AR_{Cc}}{\Sigma(AR_{Aa} + AR_{Ab} + AR_{Ac} \dots + AR_{Cc})}$	Избавляться

Если ваши усилия не привели к положительному изменению кредитного рейтинга клиента, то, на наш взгляд, следует избавиться от таких клиентов, перераспределив долю их продаж между другими клиентами компании. В случае если компания будет продолжать работать с клиентом категории Ac, то велика вероятность возникновения высокой дебиторской задолженности и существенно отвлечения денежных средств из оборота компании, что может снизить развитие собственного бизнеса. Просчитайте, так ли важен для компании тот или иной клиент.

NB! Если у вашей компании много клиентов с негативным кредитным рейтин-

гом, это не повод от них отказываться, а повод задаться вопросом, как же вы так построили систему управления дебиторской задолженностью, что довели своих клиентов до негативных кредитных рейтингов.

И последним шагом на этапе сбора информации является составление карточки должника (эту информацию можно добавить в стандартную карточку клиента). Такая карточка должна включать:

- 1) имя и контактные данные сотрудника, ответственного за оплату счета;
- 2) имя и контактные данные бухгалтера (гл. бухгалтера), финансового отдела;
- 3) банковский день компании — должника и т.д.

Эти данные нам пригодятся в дальнейшем.

◆ ПРОЕКТИРОВАНИЕ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ СУБЪЕКТА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА

Кредитная политика — это система мер и правил, направленных на реализацию контроля за проведением и использованием товарных кредитов, предоставляемых компанией.

Кредитная политика должна содержать:

- ◆ правила сегментирования клиентов;
- ◆ описание кредитных условий по работе с каждым сегментом заказчиков;
- ◆ распределение работ внутри компа-

ТАБЛИЦА 5 Сегментация покупателей и описание кредитных условий

Категория клиентов	Уровень платежеспособности	Максимально возможная отсрочка платежа (дни)	Предоставляемый товарный кредит
Aa, Ba	Высокий	до 45	Неограниченный
Ab, Bb, Ca	Хороший	до 30	Неограниченный
Ac	Средний	до 15	Ограниченный
Cb, Bc, Cc	Низкий	Нет отсрочки	Нет кредита

ТАБЛИЦА 6 Шкала штрафных санкций, %

Категория клиентов	1—10 дней	11—30 дней	31—45 дней	46—60 дней	Более 60 дней
Aa, Ba	0	0,5	0,8	1	1,3
Ab, Bb, Ca	0,1	0,8	1	1,3	1,5
Ac	0,2	1	1,2	1,5	1,8
Cb, Bc, Cc	0,5	1,2	1,4	1,8	2

ТАБЛИЦА 7 Размер предоставляемых скидок в зависимости от объема закупки и отсрочки платежа

Сумма закупленного товара	предоплата	отсрочка 15 к.д.	отсрочка 30 к.д.	отсрочка 45 к.д.
50—200 тыс. руб.	2%	—	—	—
200 тыс. — 1 млн. руб.	4%	2%		
1—3 млн. руб.	6%	4%	2%	
3—5 млн. руб.	8%	6%	4%	2%
Свыше 5 млн. руб.	10%	8%	6%	4%

нии по взаимодействию с должниками;
♦ процедуру взыскания долгов внутренними силами;
♦ описание ситуаций, при которых долг передается для взыскания коллекторскому агентству;
♦ описание ситуаций, при которых на должника подают в суд.

♦ ПРАВИЛА СЕГМЕНТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КРЕДИТНЫХ УСЛОВИЙ

Сегментирование клиентов, проведенное на этапе сбора информации, используется при разработке правил работы с каждой категорией клиентов (табл. 5).

В систему кредитных условий входит четыре элемента:

♦ размер отсрочки платежа (кредитный период) — время, которым располагают покупатели, прежде чем им придется заплатить за товар;

♦ скидки, предоставляемые в качестве поощрения за быстрые платежи;

♦ стандарты кредитоспособности, указывающие на минимальную финансовую силу подходящих клиентов, покупающих в кредит;

♦ политика взимания платы, отражающая жесткость или мягкость подхода предприятия к клиентам, задерживающим платежи.

Подобное ранжирование необходимо в повседневной деятельности для принятия оперативных решений. Знание категории клиента позволяет быстро решить, на каких условиях с ним можно сотрудничать.

Вообще наличие стандартов в той или иной области приводит к снижению управленческих затрат, времени принятия решения, снижает вероятность ошибок.

Однако целью эффективной кредитной политики является не столько возврат просроченной дебиторской задолжен-

ности, сколько недопущение ее возникновения.

Этого можно добиться следующими способами:

1) включением в договоры штрафов и неукоснительное их взимание;

2) маркетинговыми мероприятиями:

а) предоставление клиентам дополнительных платных услуг за пользование товарным кредитом;

б) с целью увеличения доли клиентов категории Aa в продажах компании предоставление им дополнительных льготных условий в виде скидок от цены прайса, увеличения отсрочки платежа и т.п.;

с) предоставление дополнительных скидок за ранние платежи.

♦ ПРИМЕНЕНИЕ ШТРАФНЫХ САНКЦИЙ

С целью недопущения роста просроченной дебиторской задолженности в текст договора целесообразно включать описание штрафных санкций, предусматривающих начисление штрафов в случае нарушения клиентом условий договора, в т.ч. просрочки платежа.

Следует уделить особое внимание разработке шкалы штрафных санкций, регламентирующей возможность их применения в каждом конкретном случае. Ниже приведена схема начисления штрафов в зависимости от значения кредитного рейтинга клиента и от количества дней, на которое производится задержка платежа (табл. 6).

Начисление штрафов является стандартным решением борьбы с возникновением просроченной дебиторской задолженности, однако этот метод зачастую недостаточно действенен в виду того, что чаще всего компания не взимает штрафы, боясь ухудшения отношений с клиентами (особенно крупными). Кроме того, подчас взыскать штрафы довольно сложно. По опыту работы заметим, что получить штрафы от некоторых крупных фармдистрибьюторов (в т.ч. из Топ-5) возможно только через суд.

Поэтому если ваша компания не может (или не планирует) взыскивать штрафы со своих клиентов, то не стоит и включать эти пункты в договор. Ведь не тре-

ТАБЛИЦА 8 Регламент управления дебиторской задолженностью

Этап управления дебиторской задолженностью	Процедура	Ответственное лицо (подразделение)
Критический срок оплаты не наступил	Заключение договора	Менеджер по продажам
	Контроль отгрузки	Коммерческий директор
	Выставление счета со всеми оговоренными скидками	Финансовая служба
	Уведомление об отгрузке, сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности	Финансовая служба
За 3 банковских дня до окончания отсрочки платежа	Звонок ответственному лицу в компании с напоминанием об истечении срока отсрочки и просьбе вовремя произвести оплату	Менеджер по продажам
1—10 дней просрочки платежа	Вежливый звонок и звонок ответственному лицу в компании с выяснением причин, формирование графика платежей	Менеджер по продажам
	Звонок с уведомлением о том, что если оплата не будет произведена в течение 3 банковских дней, то клиент будет лишен части скидки, которая ранее ему была представлена	Финансовая служба
11—30 дней просрочки	Прекращение поставок (до оплаты)	Коммерческий директор
	Звонок с напоминанием о просроченном платеже, уведомление о лишении части скидки	Финансовая служба
	Выставление счета с меньшей скидкой	Финансовая служба
	Ежедневные звонки с напоминанием	Менеджер по продажам
31—45 дней просрочки	Переговоры с ответственными лицами	Менеджер по продажам
	Предарбитражное предупреждение	Юридический отдел
	Ежедневные звонки с напоминанием	Менеджер по продажам
	Лишение всей скидки	Финансовая служба
45—60 дней просрочки	Выставление счета без скидки	
	Командировка ответственного менеджера, принятие всех возможных мер по досудебному взысканию	Менеджер по продажам
Более 60 дней просрочки	Официальная претензия (заказным письмом)	Юридический отдел
	Подача иска в арбитражный суд (коллекторскому агентству в зависимости от политики компании)	Юридический отдел

буя штрафы, вы сами нарушаете договор, демонстрируя то, что не все его пункты обязательны к выполнению.

◆ **МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРОСРОЧЕННОЙ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

Как уже было упомянуто выше — продвижением кредитной является маркетинговая политика, целью которой явля-

ется не только предотвращение возникновения просроченной дебиторской задолженности, но и рост продаж.

1. Предоставление дополнительных платных услуг за пользование товарным кредитом.

Проще всего оформить такие дополнительные услуги, включив в текст договора таблицу скидок, определяющую размер скидки в зависимости от объема закупки и наличия отсрочки платежа (табл. 7).

2. Для крупных клиентов (категорий Аа, Ab, Ac) можно предложить бонус в конце периода в случае достижения ими определенного объема закупок, расширения ассортимента и отсутствия просроченной задолженности.

3. Эффективной мерой является предоставление дополнительной скидки за ранние (NB! а не своевременные) платежи (если в договор с клиентом не включена таблица 7).

Опыт внедрения кредитной политики свидетельствует о большей эффективности маркетинговых мероприятий по предотвращению возникновения просроченной дебиторской задолженности. На данном этапе важно выбрать оптимальную систему для вашей компании.

◆ **ПРОЦЕДУРА ВЗЫСКАНИЯ ДОЛГОВ ВНУТРЕННИМИ СИЛАМИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТ ВНУТРИ КОМПАНИИ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДОЛЖНИКАМИ**

Основными причинами возникновения просроченной дебиторской задолженности являются отсутствие системы (регламента) взимания долгов, невнимание к своим клиентам, отсутствие ответственных за бизнес-процесс, взимание дебиторской задолженности.

Ниже предложен регламент процедуры взыскания долгов в компании (табл. 8). Если ваша компания оставила без внимания просроченный платеж более чем на 90 дней, должник справедливо решит, что вы не очень серьезно относитесь к его долгу.

Нельзя тянуть время, убедите должника, что вам все платят! Помните, платят прежде всего тем, кто больше требует. Таким образом, внедрение системы управления дебиторской задолженностью позволит:

- 1) вернуть имеющуюся просроченную дебиторскую задолженность;
- 2) построить систему, препятствующую возникновению просроченной дебиторской задолженности;
- 3) увеличить прибыль;
- 4) снизить затраты на единицу продукции.

Сделайте кредитную политику компании вашим конкурентным преимуществом!

