

Дебиторская задолженность

«Живая книга» менеджера

2010

Содержание

Содержание.....	2
ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ	5
ГЛАВА 1 Цель	6
ГЛАВА 2 Дебиторская задолженность	7
ГЛАВА 3 Управление дебиторской задолженностью	8
ГЛАВА 4 Этапы работы с дебиторской задолженностью	9
Обязанности менеджера	10
Обязанности руководителя	12
Опасности в процессе работы с дебиторкой	14
Типичные ошибки	15
Регламент работы с дебиторской задолженностью	16
Уловки клиента	17
Просроченная дебиторская задолженность	18
Причины возникновения	18
Влияние на компанию	18
Влияние на менеджера	18
Эффективные приемы борьбы	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	19
ОБ АВТОРЕ	20
ПРИЛОЖЕНИЕ. Финансовые показатели	21

ПРЕДИСЛОВИЕ

**Золотое правило продавца
в борьбе с дебиторской задолженностью:
НИКОГДА НЕ ПРОДАВАЙТЕ В ДОЛГ !**

ВВЕДЕНИЕ

Здравствуй, дорогой Коллега.

Эту книгу я посвящаю тебе, доблестный боец отдела продаж!

БОЛЬШАЯ ЦЕЛЬ книги – сделать мир лучше, помогая нашим компаниям работать более эффективно!

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ – помочь менеджеру по продажам СТАТЬ ЛУЧШИМ.

ПОПУТНО – приоткрыть завесу тайны, окружающую одну из популярнейших коммерческих тем, доступно рассказать о дебиторской задолженности, от возникновения до последствий.

Принцип построения книги – следующий.

В каждой главе мы будем рассматривать одну тему. Сначала – определение, затем развитие темы и, наконец, ответы на вопросы.

Книга «живая» потому, что материал в ней постоянно растет по мере возникновения вопросов читателей и ответов на них.

Возникающие вопросы можно направлять на эл.ящик: Ivanov@debitoroff.net

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Книга, которую Вы держите в руках, представляет собой информационный сироп накопленных знаний и опыта на тему управления дебиторской задолженностью.

Для того чтобы у Вас «не слиплось одно место», сироп необходимо разбавлять практикой, т.е. принципы, изложенные в книге, использовать в своей повседневной деятельности.

Открывайте книгу, если возник сложный вопрос с Вашим клиентом, который Вам не приходилось решать ранее. Обещаю, что 80% всех ответов Вы найдете в ней.

Если ответа нет, напишите свой вопрос на бумаге и еще раз поищите ответ в книге. Часто бывает, что ответа нет, потому что, по сути, нет вопроса.

Если же и в этом случае у Вас не будет ответа, напишите мне:

Ivanov@debitoroff.net.ru

Либо скачайте свежую версию этой книги на сайте www.debitoroff.net.

Удачи Вам!

Процветания Вашему бизнесу!

ГЛАВА. 1 Цель

Давайте начнем с конца, с того места, куда мы в итоге должны прийти, а именно – с определения ЦЕЛИ.

Прежде чем начать какое то дело, нужно определиться для себя, зачем ты его затеваешь и что хочешь получить в результате.

Определение:

Цель – это результат, отсроченный во времени. Поэтому, чтобы определить цель, важно представить, какой результат мы хотим получить в конце.

Развитие темы:

Итак, какую цель вы ставите себе перед прочтением данной книги?

Весело провести время?

Получить очередную порцию информации?

Выполнить требования начальника?

Узнать что-то новое?

Цель каждый выбирает сам.

От себя лишь добавлю:

1. Данная книга предназначена ТОЛЬКО для менеджеров по продажам (продавцов, торговых представителей) компаний, работающих с отсрочкой платежа.
2. Книга будет полезна ТОЛЬКО тем менеджерам, которые имеют намерение взобраться на следующую ступеньку карьерной лестницы. Если у вас нет такой цели, прочтение этой книги бесполезно, а значит вредно.
3. В данной книге НЕТ ЛИШНЕЙ ИНФОРМАЦИИ. Эта книга для того, чтобы Менеджер по продажам научился лучше понимать своего руководителя и клиента! Если Вы руководитель, бухгалтер или юрист – расслабьтесь, эта книга не для Вас.

Моя цель вооружить менеджера по продажам информацией, необходимой для успешного и эффективного управления дебиторской задолженностью.

Ответы на вопросы:

ГЛАВА 2. Дебиторская задолженность

Давайте начнем с сухого определения:

Дебиторская задолженность – задолженность покупателя, когда услуга (или товар) уже проданы, а денежные средства еще не получены.

Развитие темы:

Для предприятия-продавца дебиторская задолженность – это инструмент, позволяющий увеличить объем продаж.

Для клиента – возможность пользоваться товаром (услугой), не вкладывая в него собственных денег.

Другими словами, дебиторская задолженность – это товарный кредит покупателю.

Углубимся в данном направлении. Как правило, товарный кредит имеет следующие характеристики:

1. Размер (величина кредита)
2. Срок (время, в течение которого он должен быть погашен)
3. Цену (процент дополнительной наценки, либо отсутствие скидки клиенту при пользовании им)
4. Обеспечение (клиент, получающий от предприятия-продавца товар в долг, должен быть кредитоспособным)

Что это значит?

Это значит, что, планируя продажу клиенту с отсрочкой платежа, необходимо учитывать все эти характеристики!

Что будет, если не сделать этого?

1. Если не учитывать величину кредита и отгружать товар бездумно, то предприятию-продавцу грозит потеря ликвидности, т.е. снижение возможности рассчитываться по своим долгам, закупать товар, и, как следствие, банкротство.
2. Что будет, если не контролировать срок погашения кредита? Результат тот же. Предприятие не будет своевременно получать деньги за проданный товар, не сможет вовремя платить зарплату, рассчитываться со своими поставщиками.
3. Если не учитывать цену кредита, т.е. не делать различия в цене для покупателей по предоплате и по отсрочке платежа, это приведет к массовому увеличению общего размера задолженности и к снижению рентабельности продаж.
4. Кредитоспособность. Уверен, что без дополнительных разъяснений, вы понимаете, что если дать денег в долг бездомному и очень убедительному бродяге, то про них можно сразу забыть. К сожалению, в азарте борьбы за сердце покупателя, мы часто упускаем этот важный момент.

Дорогой друг!

Прочитай эти строки еще и еще раз.

Понимание и принятие Вами этих принципов резко поднимет Ваш профессиональный статус в глазах Вашего руководителя и Ваших клиентов!

Ответы на вопросы:

ГЛАВА 3. Управление дебиторской задолженностью

Определение:

Управление дебиторской задолженностью - специфическая функция финансового менеджмента, основной целью которой является увеличение прибыли компании за счет эффективного использования дебиторской задолженности как экономического инструмента.

Развитие темы:

Напомню еще раз, что одна из задач данной книги – помочь амбициозному сотруднику отдела продаж подняться на следующую ступеньку карьеры.

Сделать это без понимания базовых принципов управления – крайне сложно.

Поэтому, давайте поговорим об управлении в целом и о частном случае - управлении дебиторской задолженностью.

Итак, приоткроем завесу тайны работы руководителя в разрезе управления дебиторкой:

Управление во всех областях деятельности подразумевает не просто созерцание и анализ ситуации, до которого часто сужают проблему управления дебиторской задолженностью, а планомерное выполнение следующих функций:

1. Планирование
 - a. лимитов дебиторской задолженности (в целом по компании, по отделам, менеджерам, клиентам и ассортименту) в соответствии с целями и стратегией компании
 - b. роста объемов продаж с использованием инструментов дебиторской задолженности
 - c. снижения просроченного и безнадежного долга
2. Организация и координация работы
3. Мотивирование персонала, задействованного в процессе управления дебиторской задолженностью, на четкое выполнение своих функций
4. Контроль на каждом этапе управления
5. Анализ текущей ситуации
6. Повторное планирование с учетом изменений

Представленный выше управленческий цикл – норма для руководителя практически в любой сфере деятельности.

Ответы на вопросы:

ГЛАВА 4 Этапы работы с дебиторской задолженностью

Мы будем выделять три этапа работы с дебиторской задолженностью:

1. Преддоговорная работа с будущим дебитором. Проверка контрагента
2. Этап работы с контрагентом
3. Взыскание просроченной задолженности

1. Проверка дебитора на этапе заключения договора – первый и очень важный этап работы с контрагентом.

На данном этапе, как правило, компания-продавец осуществляет следующие действия:

- проверка покупателя службой безопасности
- грамотное составление договора
- мотивация клиента на своевременный возврат долга (скидки за досрочную оплату, штрафы за нарушение сроков)
- страхование рисков неоплаты контрагентом
- тщательная проверка подписанных контрагентом документов

Важность этого этапа сложно переоценить. Последствия в случае ошибки или небрежности со стороны продавца очевидны – это просроченный, а в итоге безнадежный долг со всеми вытекающими последствиями.

Поэтому!

Святая обязанность каждого менеджера по продажам быть предельно бдительным на этапе заключения договора с будущим дебитором, умерить свой пыл, не позволять страстному желанию заполучить очередного клиента влиять на объективность оценки будущего партнера.

2. Этап нормальной работы. Самый продолжительный и самый важный, на мой взгляд, этап работы с клиентом.

В идеале, длительность данного этапа определяется общей продолжительностью взаимовыгодного сотрудничества компаний.

Именно на данном этапе происходит извлечение прибыли от взаимовыгодного сотрудничества, что, по сути, является основной целью коммерческой организации.

3. Взыскание задолженности. В идеале – время этого этапа в работе с дебитором может не наступить вовсе. К этому следует постоянно стремиться. Чем более качественно ведется работа с дебитором на этапе *подготовительной и нормальной работы*, тем больше вероятность того, что не придется принудительно взыскивать задолженность с клиента.

Обязанности менеджера

Менеджер по продажам – ключевая фигура компании в процессе работы с дебитором.

От того насколько профессионален менеджер по продажам, насколько ответственно он подходит к своим обязанностям, зачастую зависит успешно, либо неудачно сложатся отношения с клиентом.

Задача данной главы – развить актуальность этого вопроса!

Дорогой менеджер!

Успех или неудача в процессе работы с твоим клиентом полностью зависит от тебя!

Не от твоего руководителя, не от клиента, не от бухгалтерии и службы безопасности, а ОТ ТЕБЯ!

Бесспорно, они тоже играют роль в этой игре, но все-таки успех или неудачу на 90% определяешь именно ты!

Я для того написал здесь столько слов, чтобы приведенные ниже приемы, были восприняты тобой, как счастливая возможность существенно повысить уровень твоей квалификации и профессионализма!

Этап подготовки:

Распространенной причиной возникновения просроченной дебиторки является работа с несостоятельными, неплатежеспособными компаниями, имеющими сомнительную репутацию на рынке.

Чтобы снизить риск возникновения безнадежного долга, необходимо внимательно проанализировать информацию о будущем партнере.

Кроме того, на подготовительном этапе следует хорошо просчитать экономическую сторону будущего сотрудничества.

1. **Надежность партнера.** От того, насколько верной будет оценка дебитора на предмет его финансовой надежности, зависит то количество проблем, которые принесет клиент в будущем. Поэтому, постарайся быть предельно объективным. Не позволяй страстному желанию совершить сделку побороть инстинкт самосохранения.
2. **Цена и условия оплаты.** Если в твои полномочия входит проведение переговоров о цене и условиях оплаты, отличных от типовых – будь бдителен. Помни, что сейчас ты закладываешь фундамент будущих взаимоотношений. Чем более взвешенными будут договоренности, тем надежней будет этот фундамент, тем прочнее будет ваше сотрудничество. Основная опасность на данном этапе в том, что стремление побыстрее заключить договор может привести к легкомысленной потере плановой наценки, либо договоренности о заведомо невыгодных условиях оплаты.

Этап текущей работы с клиентом:

Главный этап работы с дебиторской задолженностью, на котором происходит формирование прибыли компании.

Основная цель этого этапа – развивать отношения с клиентом и поддерживать баланс взаимовыгодного сотрудничества между вашими компаниями.

Основные риски данного этапа следующие: 1) потеря бдительности и как следствие неконтролируемый рост дебиторской задолженности, что может привести в свою очередь к возникновению безнадежного долга и снижению ликвидности компании; 2) потеря клиента по причине непрофессиональной работы менеджера по продажам.

Для того чтобы избежать этого, нужно выполнять следующие действия:

3. Постоянно поддерживать заинтересованность клиента в работе с вашей компанией
 - a. Своевременно информировать клиента об актуальных для него изменениях и новостях компании
 - b. Строго соблюдать условия договора
 - c. По-возможности, учитывать пожелания клиента
 - d. Следить за тем, чтобы клиенту было комфортно работать с вашей компанией
 - e. Постоянно поддерживать личный контакт с клиентом
4. Предотвращать переход клиента к конкуренту
 - a. Постоянно изучать аналогичные предложения конкурентов

- b. Сравнить предложения конкурентов и доводить до клиента выгодные отличия своей компании
 - c. Удерживать на постоянно высоком уровне качество обслуживания
 - d. Постоянно находить и удовлетворять новые потребности клиента
5. Повышать престиж компании в глазах клиента
 6. Постоянно снабжать клиента позитивной информацией о компании
 7. Своевременно информировать клиента о новых продуктах компании
 8. Мотивировать клиента на приобретение новых продуктов и проводить для него обучение
 9. Поддерживать постоянный контроль над оплатами
 10. Своевременно и заблаговременно информировать клиента о наступлении сроков оплаты
 11. Полностью исключить ошибки в оформлении первичных документов
 12. Постоянно отслеживать изменение финансового состояния клиента. В случае появления тревожной информации о снижении платежеспособности клиента – срочно информировать об этом своего руководителя.

Взыскание задолженности

При соблюдении рекомендаций по «текущей работе с клиентами», непредвиденные ситуации случаются крайне редко. Однако, от возникновения просроченного и безнадежного долга никто не застрахован.

13. Общая рекомендация для менеджера следующая. В конфликтной ситуации между вашей компанией и клиентом, **МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬ ПОЗИЦИЮ НА СТОРОНЕ КОМПАНИИ.**
14. Отказ клиента оплачивать свой долг – в корне неправильная позиция. Поэтому, в конфликтной ситуации придется на время забыть о хороших и, возможно, даже теплых отношениях до тех пор, пока Клиент не выполнил свои обязательства по договору. Моральная сторона вопроса такова: Должен – верни. Неоплаченное приобретение какого-либо блага считается воровством. Поэтому, к человеку и компании, которые ведут себя подобным образом, следует относиться соответственно.
15. При этом! При любых переговорах о возврате долга следует быть тактичным и вежливым и ни в коем случае не переходить границы приличия!

Обязанности руководителя

Для более точного понимания функций и обязанностей менеджера по продажам, проведем сравнение их с функциями и обязанностями руководителя.

Функции руководителя отличаются от функций менеджера так же, как функции полководца отличаются от функций солдата.

Задача солдата – быть эффективным ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС, находиться лицом к лицу с объектом борьбы, предельно точно выполнять возложенную на него Тактическую задачу.

Обязанность полководца - видеть ВСЮ картину сражения, действовать согласно Стратегическому замыслу, оперативно реагировать на изменяющуюся картину сражения, быть полностью уверенным, что отданный им приказ в точности будет исполнен солдатами.

Очевидно, что такая расстановка сил позволяет ~~войску~~ отделу продаж достигать поистине потрясающих результатов.

Понимание этой расстановки сил и своей роли в общей игре, позволяет менеджеру по продажам существенно повысить собственную эффективность и эффективность компании в целом.

Поскольку функции менеджера мы подробно разобрали в предыдущей главе, здесь остановимся на ключевых обязанностях руководителя.

Преддоговорная работа:

1. Основная задача руководителя – внимательно следить за соблюдением Регламента, установленного в компании.
2. Если произошло нарушение Регламента – руководитель обязан принять меры по наказанию нарушителя и предотвращению повторного нарушения.

Текущая работа с клиентом

3. Постоянно поддерживать заинтересованность клиента в сотрудничестве с компанией
 - a. Проводить организационную работу по улучшению уровня сервиса компании
 - b. Доносить через менеджеров информацию о компании, касающуюся сферы интереса клиентов
 - c. Получать от менеджеров обратную связь и учитывать пожелания клиента по улучшению сервиса и ассортимента
 - d. Следить за беспрекословным соблюдением договора
 - e. Контролировать достаточную частоту посещения клиентов менеджерами
 - f. Повышать уровень коммуникабельности, профессионализма и ответственности сотрудников
 - g. Лично встречаться с VIP-клиентами
4. Предотвращать переход клиента к конкурентам
 - a. Организовывать системный сбор информации о конкурентах
 - b. Проводить сравнительный анализ предложений конкурентов
 - c. Сравнить предложения конкурентов с предложениями компании
 - d. Организовывать выявление и удовлетворение новых потребностей Клиента
5. Повышать престиж компании в глазах клиента
 - a. Организовывать системное информирование клиентов
 - b. Следить за относительным постоянством ассортимента
 - c. По-возможности, пополнять ассортимент эксклюзивными позициями, организовывать предоставление уникальных услуг
 - d. Следить за поддержанием высокой ценности компании в глазах Клиента
 - e. По-возможности, привлекать к сотрудничеству, как в качестве покупателей, так и в качестве поставщиков, компании «с мировым именем»
6. Разрабатывать и доносить до клиентов новые продукты
7. Следить за своевременным и точным донесением до клиентов информации о новых продуктах
8. Разрабатывать и внедрять системы обучения и мотивации по новым продуктам
9. Обеспечивать клиентов необходимой рекламной поддержкой
10. Организовывать своевременное информирование клиентов о наступлении сроков оплаты
11. Поддерживать постоянный контроль над платежами

12. Постоянно работать над вопросами повышения качества обслуживания клиентов
13. Организовывать систематическое поступление и анализ информации, прямо или косвенно характеризующей финансовое состояние клиента

Оценка эффективности

Оценка эффективности – специфическая функция руководителя в процессе управления дебиторской задолженностью.

Обязанность руководителя постоянно, с заранее запланированной периодичностью замерять основные показатели эффективности. Это позволит своевременно реагировать на возможные негативные изменения, а также ставить реальные цели и отслеживать их достижение.

14. Регулярно отслеживать эффективность работы компании
 - a. оценивать рентабельность продаж с отсрочкой платежа
 - b. сравнивать основные экономические показатели деятельности компании со средними (или максимальными) показателями по отрасли
 - c. оценивать эффективность работы каждого менеджера отдельно и каждого менеджера относительно средних показателей отдела
 - d. оценивать эффективность работы одного отдела продаж относительно показателей всей компании
 - e. оценивать эффективность работы отдельного филиала относительно компании в целом
15. Регулярно выделять «десятку» самых доходных клиентов, выявлять причины такой доходности и проецировать успешные решения на всю клиентскую базу
16. Выделять группу дебиторов, приносящих основную прибыль компании. Ставить задачу увеличить объем продаж данной группе дебиторов.
17. Выявлять худших клиентов, ставить задачу повышения их доходности, а в случае невозможности – расторгать договор.

Организационные вопросы в работе с дебиторской задолженностью

Прочие, но не менее важные вопросы в работе с дебиторской задолженностью, с которыми необходимо эффективно справляться руководителю

18. Подготовка Регламента работы с дебиторами.
19. Четкое распределение функциональных обязанностей сотрудников
20. Назначение ответственных лиц на каждом участке управления дебиторкой.
21. Повышение квалификации и профессионализма сотрудников
22. Отладка системы обратной связи с клиентами
23. Повышение дисциплины внутри компании
24. Повышение финансовой дисциплины компании
 - a. Знание и соблюдение условий договора
 - b. Контроль над своевременностью поступления оплат
 - c. Заблаговременное информирование клиента о сроках оплат
25. Предотвращение ситуации зависимости компании от крупного дебитора, дающего львиную долю выручки
26. Регулярное (ежемесячное, ежеквартальное) расторжение договора с одним дебитором, худшим на данный момент, отнимающим наибольшее количество ресурсов компании.
27. Инвестирование освободившегося лимита дебиторской задолженности в прибыльного дебитора.

Опасности в процессе работы с дебиторкой

Основная опасность в процессе работы с дебиторской задолженностью – это потеря бдительности. Потеря бдительности приводит к потере контроля над ситуацией.

Другая распространенная опасность – опасность попадания менеджера под влияние клиента-дебитора. В таком случае сразу теряется объективность оценки ситуации, менеджер начинает видеть ситуацию в том свете, в котором представляет ее дебитор. Это приводит к неконтролируемому росту задолженности по данному дебитору.

Как эффективно справляться с данными опасностями

Первое и основное правило – придерживаться выбранной стратегии работы с дебиторами в компании. Ни под каким предлогом не отступать от принятого в компании Регламента.

Типичные ошибки

Глава выйдет с августовским обновлением книги

Регламент работы с дебиторской задолженностью

Регламент работы с дебиторской задолженностью – внутрикорпоративный документ, основной закон, регламентирующий действия сотрудников Компании в процессе работы с дебиторской задолженностью.

Регламент работы с дебиторской задолженностью можно сравнить с Правилами дорожного движения. Соблюдение ПДД позволяет участникам дорожного движения сохранить жизнь и здоровье свое и окружающих.

Готов признать тот факт, что тысячи участников ежедневно нарушают правила дорожного движения.

При этом российская статистика гласит, что ежегодно десятки тысяч людей погибают в результате ДТП, сотни тысяч получают увечья. Единственная причина – несоблюдение правил ПДД («правил Жизни»)

Выбор за Вами!

1. Строго соблюдать Регламент работы с дебиторской задолженностью, принятый в Компании. Порой занудный и неудобный, но позволяющий гарантированно сохранить жизнь Компании.
2. Либо действовать как заблагорассудится, подвергая смертельной опасности финансовую безопасность компании.

Уловки клиента

Клиент нередко использует различные уловки и манипуляции для того, чтобы отодвинуть срок возврата денег.

Причина подобного поведения клиента может быть как объективной, из-за физического отсутствия денежных средств, так и обусловленная любыми нерациональными мотивами.

Глава выйдет с августовским обновлением книги

Просроченная дебиторская задолженность

Определение:

Просроченная дебиторская задолженность – задолженность клиента, срок наступления оплаты по которой уже наступил, но денег продавец еще не получил.

Причины возникновения

Основной причиной возникновения просроченной дебиторской задолженности по праву следует считать **отсутствие четких и понятных правил работы с дебиторами, либо их несоблюдение.**

Вот некоторые частные случаи несоблюдения правил:

1. Нарушение процедуры проверки будущего клиента на этапе заключения договора.
Многолетней практикой доказано, что стоит только «закрыть глаза» на какой-то изъян клиента, в надежде, что осечки по его причине не произойдет, как тут же образуется проблема по этой причине.
2. Нарушение процедуры информирования клиента о наступлении сроков оплаты.
Заблаговременно, еще ДО наступления крайнего срока оплаты, необходимо минимум 1-2 раза в тактичной форме напомнить клиенту о скором наступлении сроков оплаты. Таким образом, клиент морально настраивается на соблюдение сроков. В противном случае, крайний срок платежа, установленный договором воспринимается клиентом как возможность «расслабиться и не думать о плохом», пока не наступил час X.
3. Несоблюдение условий договора со своей стороны
Сам по себе факт несоблюдения вами условий договора дает покупателю моральное право «потянуть с оплатой».
4. Не поддержание постоянного личного контакта с клиентом, несоблюдение плана посещений Клиента.
Это приводит, во-первых, к постепенному угасанию интереса клиента к вашей компании, и как следствие, повышение вероятности перехода к конкуренту.
Во-вторых, ставит вашу компанию в конец очереди на оплату. Ведь ни для кого не секрет, что в первую очередь клиент платит за товар, жизненной важности, а также товар, который в его глазах имеет Высокую Ценность.
Высокая ценность вашего товара и услуги – результат не одного дня, поэтому поддержание ее через соблюдение плана контактов – задача высокой важности.
5. Нерегулярное получение информации о платежеспособности клиента
6. Несоблюдение типовых правил и процедур оформление первичных документов

Влияние на компанию

Дебиторская задолженность – важнейшая составляющая оборотных активов компании. Устойчивость и ликвидность компании, финансовая привлекательность ее для инвесторов и партнеров также зависит во многом от сбалансированности обязательств компании.

Таким образом, возникновение просроченной дебиторской задолженности может привести к катастрофическим последствиям для компании и даже банкротству.

Поэтому недопущение образования просроченной дебиторской задолженности – святая обязанность каждого менеджера по продажам.

Влияние на менеджера

Предлагаю самостоятельно построить проекцию влияния просроченной дебиторской задолженности на менеджера по продажам, используя информацию предыдущего абзаца.

Делайте выводы!

Эффективные приемы борьбы

Наиболее эффективным способом справиться с возникновением просроченной и безнадежной дебиторки будет соблюдение успешных правил работы, доказавших свою высокую эффективность.

Точка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поздравляю Вас, вы закончили освоение книги.

В данной книге собран опыт большого количества менеджеров по продажам и их руководителей в вопросах управления дебиторской задолженностью.

Применять этот опыт или нет – решать Вам.

Одно лишь хочу заметить.

Эффект от прочтения книги можно получить ТОЛЬКО в результате применения на практике!

И, последнее. Если Вы почерпнули для себя что-то новое, позволившее поднять эффективность Вашей деятельности, будем считать, что цель книги достигнута.

Если книга действительно принесла Вам пользу, поделитесь ей с другом!

Сделаем мир лучше!

ОБ АВТОРЕ

Иванов Владимир Анатольевич

Бизнес консультант по вопросам управления дебиторской задолженностью с 2004г.

Директор по развитию Консалтинговой группы ИВАКОМ

Автор уникальной управленческой методики «ПРИБЫЛЬ-штрих» www.debitoroff.net

Практик. Имеет большой опыт успешного внедрения Методики управления дебиторской задолженностью более чем 20 городах России и стран СНГ.

Основное кредо: «В ЛЮБОЙ коммерческой организации есть скрытые резервы, за счет которых можно существенно увеличить Прибыль!»

Простые и мощные принципы выявления и использования этих резервов изложены в Методике «ПРИБЫЛЬ-штрих».

Методика уникальна еще и тем, что автор дает 100% ГАРАНТИЮ ОКУПАЕМОСТИ и готов вернуть потраченные на ее приобретение деньги, если не будет достигнут обещанный результат.

ПРИЛОЖЕНИЕ. Финансовые показатели

Для полноты картины приведу немного формул.

Данные финансовые показатели рассчитываются для оценки финансовой эффективности работы предприятия с использованием дебиторской задолженности.

Признаюсь честно, мне данные показатели не очень нравятся. Мой личный опыт показывает, что злоупотребление ими гарантированно уведит от самой сути управления дебиторской задолженностью, другими словами, мы за деревьями перестаем видеть лес. Другими словами, увлекшись расчетами, мы теряем из виду основную цель коммерческой организации – извлечение прибыли от взаимовыгодного сотрудничества с клиентом.

Тем не менее, отдадим дань уважения финансовому менеджменту.

Финансовый анализ

Основной задачей этого анализа является оценка уровня и состава дебиторской задолженности организации, а также эффективности инвестированных в нее денежных средств.

На первом этапе анализа оценивается уровень дебиторской задолженности компании и его динамика в предшествующем периоде. Оценка этого уровня осуществляется на основе определения коэффициента отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность, который рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КОАдз} = \text{ДЗ}/\text{ОА},$$

где КОАдз — коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность;
ДЗ — общая сумма дебиторской задолженности организации (или сумма задолженности отдельно по товарному и потребительскому кредиту);
ОА — общая сумма оборотных активов организации.

На втором этапе анализа определяются средний период инкассации дебиторской задолженности и количество ее оборотов в рассматриваемом периоде. Средний период инкассации дебиторской задолженности характеризует ее роль в фактической продолжительности финансового и общего операционного цикла организации. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ПИДз} = \text{ДЗср}/\text{Оо},$$

где ПИДз — средний период инкассации дебиторской задолженности;
ДЗср — средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в рассматриваемом периоде;
Оо — сумма однодневного оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде.

Количество оборотов дебиторской задолженности характеризует скорость обращения инвестированных в нее средств в течение определенного периода. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КОдз} = \text{ОР}/\text{ДЗср},$$

где КОдз — количество оборотов дебиторской задолженности организации в рассматриваемом периоде;
ОР — общая сумма оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде;
ДЗср — средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в рассматриваемом периоде.

На третьем этапе анализа оценивается состав дебиторской задолженности организации по отдельным ее «возрастным группам», т.е. по предусмотренным срокам ее инкассации.

На четвертом этапе анализа подробно рассматривается состав просроченной дебиторской задолженности, выделяются сомнительная и безнадежная задолженность. В процессе этого анализа используются следующие показатели:

коэффициент просроченности дебиторской задолженности:

$$\text{КПдз} = \text{ДЗпр} / \text{ДЗ},$$

где КПдз — коэффициент просроченности дебиторской задолженности;

ДЗпр — сумма дебиторской задолженности, неоплаченной в предусмотренные сроки;

ДЗ — общая сумма дебиторской задолженности организации;

средний «возраст» просроченной (сомнительной, безнадежной) дебиторской задолженности:

$$\text{ВПдз} = \text{ДЗпр} / \text{Оо},$$

где ВПдз — средний «возраст» просроченной (сомнительной, безнадежной) дебиторской задолженности;

ДЗпр — средний остаток дебиторской задолженности, неоплаченной в срок (сомнительной, безнадежной), в рассматриваемом периоде;

Оо — сумма однодневного оборота по реализации в рассматриваемом периоде.

На пятом этапе анализа определяем сумму эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность. В этих целях сумму дополнительной прибыли, полученной от увеличения объема реализации продукции за счет предоставления кредита, сопоставляют с суммой дополнительных затрат по оформлению кредита и инкассации долга, а также прямых финансовых потерь от невозврата долга покупателями (безнадежная дебиторская задолженность, списанная в связи с неплатежеспособностью покупателей и истечением сроков исковой давности). Вычисление этого эффекта осуществляется по следующей формуле:

$$\text{Эдз} = \text{Пдз} - \text{ТЗдз} - \text{ФПдз},$$

где Эдз — сумма эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями;

Пдз — дополнительная прибыль организации, полученная от увеличения объема реализации продукции за счет предоставления кредита;

ТЗдз — текущие затраты организации, связанные с организацией кредитования покупателей и инкассацией долга;

ФПдз — сумма прямых финансовых потерь от невозврата долга покупателями.

Наряду с абсолютной суммой эффекта в процессе этого этапа анализа может быть определен и относительный показатель — коэффициент эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КЭдз} = \text{Эдз} / \text{ДЗрп},$$

где КЭдз — коэффициент эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями;

Эдз — сумма эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями в определенном периоде;

ДЗрп — средний остаток дебиторской задолженности по расчетам с покупателями в рассматриваемом периоде.

Получить практическую пользу от проведения финансового анализа можно лишь проведя сравнение полученных цифр в динамике, что позволит нам отслеживать эффект от принятия управленческих решений. Что касается принятия управленческих решений, одного финансового анализа не достаточно. Любое управленческое решение в этой области, затрагивает в первую очередь Клиентов и ответственных лиц в Компании, за которыми закреплены эти клиенты. Именно поэтому, ошибаться здесь нельзя.

Определение лимитов дебиторской задолженности

Другими словами, определение суммы денежных средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность

При расчете этой суммы необходимо учитывать:

- планируемые объемы реализации продукции в кредит;

Дебиторская задолженность. «Живая книга» менеджера

- средний период предоставления отсрочки платежа;
- средний период просрочки платежей (определяется по результатам анализа дебиторской задолженности в предшествующем периоде);
- коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции.

Расчет необходимой суммы финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность, осуществляется по следующей формуле:

$$\text{Идз} = \text{Орк} \times \text{Кс:ц} \times (\text{ППКср} + \text{ПРср}) : 360$$

где Идз — необходимая сумма финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность;

Орк — планируемый объем реализации продукции в кредит;

Кс:ц — коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции, выраженный десятичной дробью;

ППКср, — средний период предоставления кредита покупателям, в днях;

ПРср — средний период просрочки платежей по предоставленному кредиту, в днях.

Если финансовые возможности Вашей организации не позволяют инвестировать расчетную сумму денег в полном объеме, то при неизменности условий кредитования должен быть соответственно скорректирован планируемый объем реализации продукции в кредит.