



Высшая школа
финансового
директора

school.fd.ru

Управление дебиторской задолженностью



Евгений Соловьев

руководитель направления аналитики ЭЛКОМ-ЭЛЕКТРО



Высшая школа
финансового
директора

Правила работы с дебиторской задолженностью

Управление дебиторской
задолженностью

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Дебиторская задолженность в торговой компании

- Дебиторка покупателей
(отсрочка платежа при отгрузке товара без предоплаты).
- Дебиторка поставщиков/подрядчиков (предоплата).



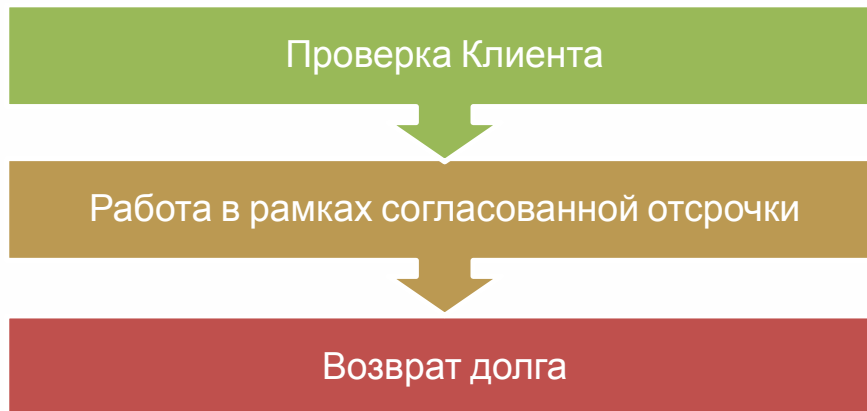
Управление дебиторской
задолженностью

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Этапы работы с дебиторской задолженностью при предоставлении отсрочки платежа





Высшая школа
финансового
директора



Управление дебиторской
задолженностью
school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Самые распространенные ошибки при работе с дебиторской задолженностью

- Неправильно оцениваем риски.
- Допускаем ошибки при документальном оформлении сделки.
- Поздно начинаем активные действия по возврату просроченной дебиторской задолженности.
- Отсутствует алгоритм возврата долга.
- **Размытая ответственность: кто за что отвечает?**



Высшая школа
финансового
директора

Сколько «стоит» отсутствие комплексного подхода к вопросу управления дебиторской задолженностью?

При банковской ставке кредита 12% годовых:

- $1 \text{ млн.р.} * 0,12/12 = 10 \text{ т.р./мес.}$
- $10 \text{ млн} * 0,12/12 = 100 \text{ т.р./мес.}$
- $100 \text{ млн} * 0,12/12 = 1 \text{ млн.р./мес.}$

+ РИСК НЕВОЗВРАТА ВСЕЙ СУММЫ

Управление дебиторской
задолженностью
school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

10 шагов к эффективному управлению дебиторской задолженностью

Управление дебиторской
задолженностью

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №1: Выделяем управление дебиторкой в отдельный бизнес-процесс

Задача №1 – создаем регламент, описывающий работу с ДЗ на следующих этапах:

- Проверка Клиента и заключение договора.
- Работа в рамках отсрочки (мониторинг, пролонгация, изменение условий договора).
- Возврат долга.





Высшая школа
финансового
директора

Требования к регламентации бизнес-процесса:

- Ответственный на каждом из этапов.
- Сроки.
- Правила взаимодействия.
- Входящая/исходящая информация.



Высшая школа
финансового
директора

Чем дополнить регламент:

- Шаблоны документов (анкеты, заявки, формы писем и договоров, претензии).
- Скрипты переговоров.

Задача №2 – назначаем контроллера



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №2: Обучаем сотрудников

Чему учим:

- Знанию регламентов по работе с ДЗ.
- Технике переговоров с должником.
- Приемам экспресс-проверки контрагентов.
- Правильно позиционировать отсрочку.

Как учим:

- Внутренние и внешние тренинги.
- «Ролевые» игры.

Как контролируем:

- Тестирование.
- Анализ при возникновении проблем.
- Аудиофиксация и последующий анализ переговоров.





Высшая школа
финансового
директора

Шаг №3: Изменяем мотивацию сотрудников

- Процент от сделки получает только после поступления Д/С.
- Работа с отсрочкой менее выгодна чем предоплата (учитывается «стоимость» денег).
- Штрафные санкции при возникновении просрочки (после определенной даты).
- Полная сумма долга при грубом нарушении правил.



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №4: Проверяем и мониторим заемщиков

- Проверяем не только заемщика, но и аффилированные компании.
- Всегда получаем отзывы от «живых» людей.
- Встречаемся с ЛПР на территории заемщика и «закрепляем моральную ответственность».
- Отслеживаем существенные события (смена ГД/учредителей, суды, ФССП, блокировка счетов, иной негатив).



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №5: Применяем обеспечительные меры и снижаем риски

- Поручительство.
- Залог.
- Страхование ДЗ.
- Факторинг.
- Банковская гарантия.

Управление дебиторской
задолженностью

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №6: Наводим порядок в договорах и первичке

- 100% договоров подписаны и проверены до момента отгрузки в кредит.
- 100% отгрузочных документов (УПД, ТТН и т.д.) подписаны, организован регулярный контроль.
- Есть оригиналы всех документов.
- Организован процесс пролонгации договоров.
- Используется «правильная» форма договора.



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №7: Время – деньги!



Чем раньше начнем возвращать долг,
тем больше вероятность его возврата.

Управление дебиторской
задолженностью
school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №8: Сопровождаем работу с ФССП и помогаем приставам

Что СП могут сделать для возврата долга:

- арест имущества, денежных средств, доли в уставном капитале;
- арест дебиторской задолженности;
- ограничение на выезд (для ф/л);
- запрет регистрационных действий.

Как сопровождаем:

- помогаем в передаче запросов;
- помогаем в розыске и аресте имущества;
- контролируем полноту возможных действий.



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №9: Автоматизируем работу с дебиторкой в ERP/CRM

- Ограничение и автоматический контроль суммы/глубины просрочки.
- Автоматическая стоп-отгрузка при просрочке платежа.
- Рассылка напоминаний.
- Переводим взаимодействия внутрь ERP/CRM.
- Аналитические отчеты, реестр старения ДЗ.

Управление дебиторской
задолженностью

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг №10: Регулярно анализируем показатели и возникшие проблемы

1. Ключевые показатели эффективности

- Соотношение оборота к ДЗ, ПДЗ, сумме ущерба.
- Время успешного возврата ДЗ.
- Затраты на возврат ДЗ.
- Стоимость «подвисших» денег.

2. Причины возникновения проблемных долгов

3. Анализ текущих долгов, расстановка приоритетов

Управление дебиторской
задолженностью

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

10 шагов по управлению дебиторской задолженностью

1. Выделяем управление дебиторкой в отдельный бизнес-процесс.
2. Обучаем сотрудников.
3. Изменяем мотивацию сотрудников.
4. Проверяем и мониторим заемщиков.
5. Применяем обеспечительные меры.
6. Наводим порядок в договорах и первичке.
7. Время – деньги!
8. Сопровождаем работу с ФССП и помогаем приставам.
9. Автоматизируем работу с ДЗ в ERP/CRM.
10. Анализируем ключевые показатели и возникшие проблемы.



Высшая школа
финансового
директора

С чего начать?

1. Анализ текущих долгов:
 - «живые/глухие»;
 - причины возникновения.
2. Поиск «узких» мест.

