

Эффективность использования оборотного капитала

В большинстве компаний топ-менеджеры сосредоточены на управлении операционной деятельностью и обеспечении качественного обслуживания клиентов, а не на денежном потоке. Таким образом, они могут:

- приобретать товарно-материальные запасы заблаговременно, чтобы не допустить того, чтобы они иссякли;
- держать большое количество товарно-материальных запасов на складе — на случай, если они понадобятся клиентам;
- предоставлять клиентам кредит на значительный срок, чтобы сохранить их лояльность;
- оперативно совершать выплаты поставщикам, чтобы они были заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве.

Ничто из перечисленного не окажет позитивного влияния на денежный поток — более того, наверняка окажет негативное. Как видим, эффективность операционной деятельности предполагает повышение качества обслуживания клиентов за счет минимизации объема денежных средств — их необходимо вкладывать в оборотный капитал, который идет на обслуживание клиентов.

Оборотный капитал включает три составляющие, которые требуют надлежащего управления.

- **Кредиторская задолженность.** Денежные средства, которые должны быть выплачены поставщикам за полученные товары и услуги. Частота выплат предопределяет темпы оттока денежных средств из компании.

- **Товарно-материальные запасы.** Владение сырьем, незавершенным производством и готовой продукцией. Объем товарно-материальных запасов определяет объем связанных денежных средств.
- **Дебиторская задолженность.** Денежные средства, которые должны быть выплачены клиентами за полученные товары и услуги. Частота поступлений предопределяет темпы притока денежных средств в компанию.

Среди экономистов нет единого мнения насчет того, следует включать денежные средства в оборотный капитал или не следует. Поскольку денежные средства не «оборачиваются» в бизнесе компании, их обычно не включают в оборотный капитал, а потому его определение ограничивается тремя вышеприведенными составляющими.

Из рис. 4.1, где показан цикл оборотного капитала, видно, что денежные средства входят в цикл тогда, когда производится выплата поставщику, а выходят, когда выплату производит клиент. Цель компании — минимизировать период времени, в течение которого денежные средства в этом цикле связаны, потому что чем дольше они там находятся, тем больший объем денежных средств нужно привлекать от инвесторов.

Идеальная ситуация при управлении циклом оборотного капитала — наличие так называемого отрицательного оборотного капитала. Она имеет место тогда, когда денежные средства поступают от клиентов до того, как выплачиваются поставщикам, ввиду чего оборотный капитал становится источником денежных средств, а не их вложением. Отрицательным оборотным капиталом располагают, в частности, операторы розничной торговли продуктами питания: их клиенты оплачивают покупки наличными средствами (или их эквивалентами), благодаря чему дебиторская задолженность у них отсутствует, их товарно-материальные запасы невелики, поскольку большую их часть составляют скоропортящиеся продукты, а выплаты поставщикам они совершают не чаще, чем раз в месяц, уже после получения денежных средств от клиентов.

Да, свести к минимуму оборотный капитал можно путем сокращения товарно-материальных запасов, обеспечения скорого поступления денеж-

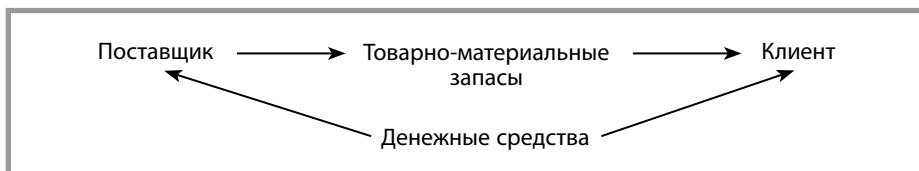


Рис. 4.1. Цикл оборотного капитала

ных средств от клиентов и снижения частоты выплат поставщикам, но для этого необходимо установить кредитные лимиты для клиентов, ввести соответствующие договорные условия, знать процедуру закупки клиентов, оперативно выставлять счета и т. д. Чем больше шагов будет предпринято в этом направлении, тем больше улучшится ситуация с денежными средствами. В этой главе рассматривается широкий спектр шагов, при помощи которых можно минимизировать оборотный капитал, а также повысить качество обслуживания клиентов. Здесь можно выделить три стадии:

- от закупки до оплаты — шаги с момента размещения заказа у поставщика и до момента получения товаров или услуг и оплаты счета поставщика;
- управление товарно-материальными запасами — преобразование, хранение и движение товаров с момента получения сырья до предоставления готового продукта конечному потребителю;
- от заказа до денежных средств — шаги с момента принятия заказа от клиента до предоставления товаров или услуг и получения от клиента денежных средств.

Финансирование оборотного капитала

То, что денежные средства проходят весь цикл оборотного капитала всего за несколько недель или месяцев, вовсе не означает, что совокупная инвестиция в оборотный капитал носит такой же краткосрочный характер. Объем товарно-материальных запасов может постоянно меняться, ввиду того, что товары и материалы покупаются и продаются каждый день, но при этом имеется некий средний объем — остаточные (или резервные) запасы, которые стабильно поддерживаются. Эти остаточные товарно-материальные запасы, по сути, являют собой перманентную инвестицию, финансировать которую целесообразно при помощи долгосрочного займа.

Типичный график изменения объема товарно-материальных запасов приведен на рис. 4.2. Дневной объем продаж колеблется в диапазоне от 0 до 30 единиц. Товарно-материальные запасы приобретаются раз в неделю — с таким расчетом, чтобы замещались не только уже проданные запасы, но и те, что могут быть проданы на следующей неделе. Совокупный объем товарно-материальных запасов изменяется в диапазоне от 20 единиц (непосредственно перед пополнением) до 110 единиц (сразу после пополнения), а средний объем составляет около 70 единиц. Этот средний объем необходимо поддерживать и финансировать в течение всего года.

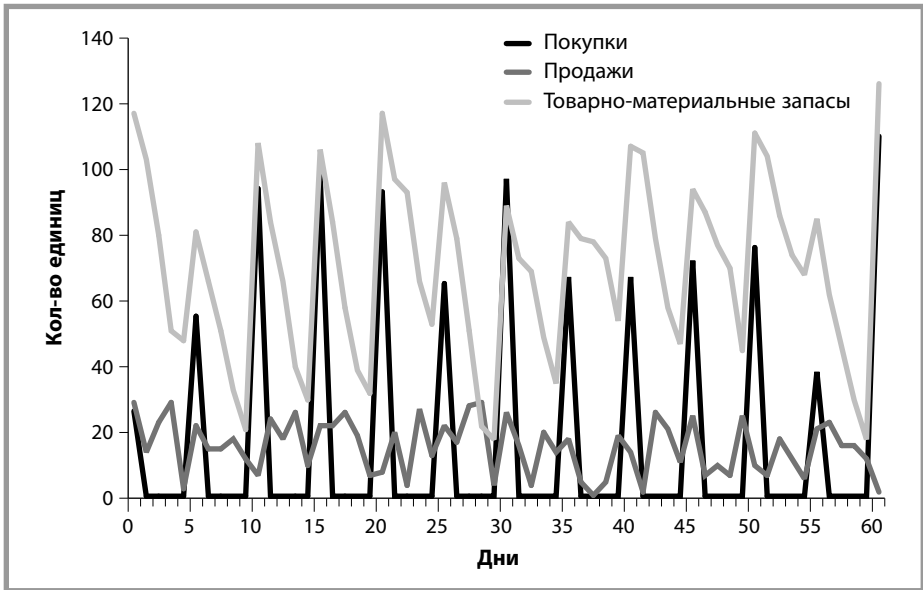


Рис. 4.2. График изменения товарно-материальных запасов

Сокращение товарно-материальных запасов, т. е. снижение их среднего объема, даст уменьшение объема связанных денежных средств, но при этом возникает риск, что в один прекрасный день запасы того или иного товара иссякнут и компания не сможет совершить продажи. Вместе с тем экономия благодаря сокращению финансирования товарно-материальных запасов может быть гораздо значительнее, чем утраченная прибыль от нескольких неосуществленных продаж. Поэтому необходимо найти разумный баланс между увеличением объема продаж и уменьшением товарно-материальных запасов.

То же самое можно сказать и о средней величине дебиторской и кредиторской задолженностей. В то время как их объемы ежедневно меняются, чистый объем товарно-материальных запасов плюс дебиторская задолженность минус кредиторская — это долгосрочная инвестиция. Соответственно, средний чистый остаток оборотного капитала следует финансировать при помощи долгосрочного займа, процентная ставка по которому ниже, чем по краткосрочному. Вместе с тем непродолжительные провалы, которые порой случаются, — особенно у компаний, бизнес которых носит сезонный характер, — лучше покрывать при помощи краткосрочных займов, потому как процентные расходы по долгосрочным будут выше.

Если компании по тем или иным причинам затруднительно привлечь финансирование, сократить оборотный капитал можно при помощи таких

способов, как управление товарно-материальными запасами, осуществляемое поставщиками, факторинг и других, которые рассматриваются ниже.

Если топ-менеджмент хочет расширять деятельность компании (путем увеличения дневного объема продаж), это неизбежно приведет к росту объема оборотного капитала — ввиду того, что необходимо будет увеличивать объем товарно-материальных запасов, чтобы минимизировать вероятность того, что какого-либо товара в нужный момент не окажется в наличии, а также финансировать чистое увеличение дебиторской задолженности за вычетом кредиторской задолженности. Следовательно, по мере роста компании объем денежных средств, связанных в оборотном капитале, увеличивается, и любые ограничения в плане финансирования бизнеса могут оказывать негативное воздействие на темпы роста. Обратное тоже верно: сокращение деятельности приведет к снижению объема оборотного капитала, благодаря чему высвободятся денежные средства.

Если процесс расширения деятельности тщательно спланирован и контролируется, то и финансирование дополнительного оборотного капитала можно спланировать. Однако если рост происходит неожиданно, компания может не располагать денежными средствами, необходимыми для финансирования дополнительного оборотного капитала. В отсутствие необходимого денежного потока единственным способом финансировать увеличение товарно-материальных запасов является отсрочка выплат поставщикам. Естественно, кредиторская задолженность при этом быстро растет. Для финансирования увеличения оборотного капитала и обеспечения своевременного выполнения компанией своих обязательств перед поставщиками необходимы инвестиции.

Оцениваем и контролируем объем оборотного капитала

Несмотря на то что объем оборотного капитала может оказывать огромное влияние на денежный поток, вопросам управления им редко когда уделяется должное внимание. Меры по увеличению объема продаж, доходов, доходности инвестиций, прибыли на акцию и прибыли компании зачастую считаются куда более важными. Во многих компаниях баланс оборотного капитала регулярно видят только сотрудники, которые занимаются складскими операциями, кредитным контролем и кредиторской задолженностью (обрабатывают транзакции), однако оказывать влияние на его объем способны сотрудники всех подразделений. К примеру, отдел контроля качества должен стараться не допускать отсрочки выплаты на том лишь основании, что одно изделие в партии не соответствует техническим условиям. А если,

скажем, сотрудник отдела продаж случайно узнал, что клиент сокращает штат (что говорит о том, что у него, скорее всего, серьезные проблемы), отдел кредитного контроля должен позаботиться о том, чтобы выставленные этому клиенту счета были оплачены как можно скорее.

Привлекая к управлению оборотным капиталом сотрудников всех подразделений, можно добиться существенного улучшения ситуации с денежным потоком. Необходимо тщательно контролировать все составляющие оборотного капитала и принимать соответствующие меры, когда по какой-либо из них налицо отклонение от нормы.

Контроль составляющих оборотного капитала осуществляется, как правило, при помощи следующих показателей: кредиторская задолженность оценивается по количеству дней с момента получения товаров от поставщиков и до совершения выплат (период обращения кредиторской задолженности); товарно-материальные запасы оцениваются по количеству дней, в течение которых они хранятся на складе до последующей продажи (период обращения товарно-материальных запасов); а дебиторская задолженность оценивается по количеству дней с момента предоставления товаров или услуг клиентам и до получения денежных средств от них (период обращения дебиторской задолженности). Период обращения кредиторской задолженности рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Кредиторская задолженность}}{\text{Себестоимость продаж}} \times 365.$$

Период обращения товарно-материальных запасов:

$$\frac{\text{Товарно-материальные запасы}}{\text{Себестоимость продаж}} \times 365.$$

Период обращения дебиторской задолженности:

$$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Доходы}} \times 365.$$

Для каждого из этих показателей знаменатель отображает годовой объем деятельности в тех же величинах, что и числитель. К примеру, товарно-материальные запасы не включают прибыль, а потому себестоимость продаж является наиболее точным индикатором годового объема потребления товарно-материальных запасов. Также из дебиторской и кредитор-

ской задолженности необходимо вычесть все продажи и налоги на добавленную стоимость, чтобы и в числителе, и в знаменателе отсутствовали налоги.

Если объем продаж компании растет или сокращается быстрыми темпами, расчеты на основе годового объема деятельности могут дать неточные результаты: среднее количество дней, когда деятельность компании расширяется, будет завышенным, а среднее количество дней, когда она сокращается, — заниженным. В такой ситуации целесообразнее принимать в расчет объем деятельности либо за последние два месяца и умножать на 60, либо за последние три месяца и умножать на 90.

В таблице 4.1 приведены значения периодов обращения, которые могут иметь место для двух разных сфер деятельности.

Таблица 4.1. Периоды обращения для разных сфер деятельности, дни

	Машиностроение	Розничная торговля продуктами питания
Товарно-материальные запасы	75	10
Дебиторская задолженность	50	0
Кредиторская задолженность	60	45
Цикл оборотного капитала	65	-35

Таблица 4.1 наглядно демонстрирует основное преимущество компании, продукция которой оплачивается наличными, — отсутствие дебиторской задолженности. При этом основная задача оператора розничной торговли заключается в том, чтобы преобразовывать товарно-материальные запасы в денежные средства до наступления срока совершения платежа поставщику — т. е. сохранять отрицательный оборотный капитал (см. выше). Машиностроение — типичный представитель производственных отраслей, предприятиям которых для нормальной работы требуется существенный оборотный капитал (в данном примере его объем эквивалентен двухмесячному объему торговой деятельности). Чистый цикл торговой деятельности показан на рис. 4.3.

Еще один показатель, позволяющий приблизительно определить продолжительность цикла оборотного капитала, — это оборачиваемость оборотного капитала, которая рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Доходы}}{\text{Товарно-материальные запасы} + \text{Дебиторская задолженность} - \text{Кредиторская задолженность}}$$



Рис. 4.3. Чистый цикл торговой деятельности

Как видим, при уменьшении объема оборотного капитала значение оборачиваемости обычно увеличивается. Однако, как показывает рис. 4.4, это не всегда так.

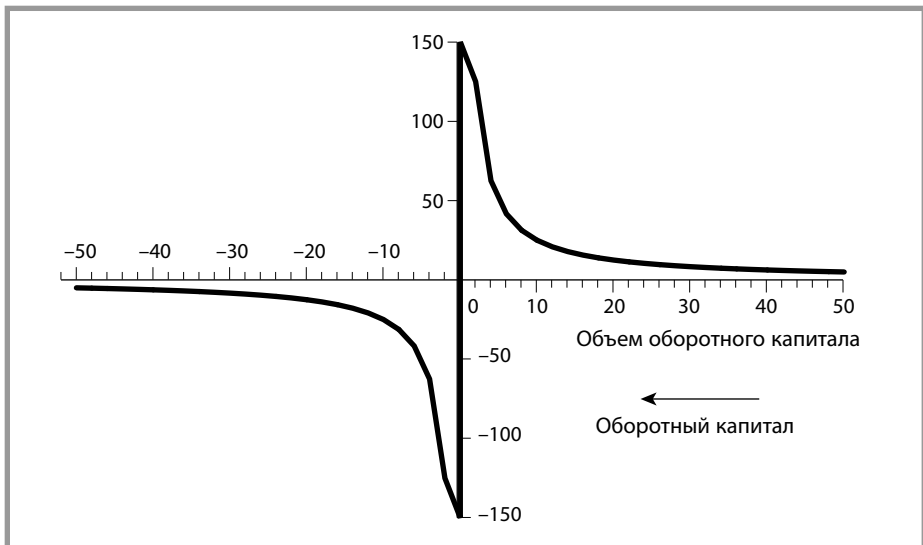


Рис. 4.4. Оборачиваемость оборотного капитала

По мере уменьшения компанией объема оборотного капитала (горизонтальная ось) оборачиваемость оборотного капитала (а следовательно, и эффективность его использования) растет. Но если компании удастся уменьшить объем оборотного капитала до отрицательных значений, оборачиваемость становится отрицательной, что говорит о высвобождении большего объема денежных средств.

Влияние инфляции

Инфляция может оказывать существенное влияние на стоимость денежных средств при их получении по дебиторской задолженности. К примеру, если за товары или услуги выставлен счет на \$100, а средства получены от клиента через два месяца, на первый взгляд может показаться, что компания ничего не потеряла. Однако при темпах инфляции, скажем, в 24%, покупательная способность этих денег за период кредита упадет по меньшей мере на 4%. Если же чистая прибыль по данным товарам или услугам составляет те же 4%, то компания на данной сделке ничего не заработает. В странах с развитой экономикой, где темпы инфляции уже долгое время низки, влиянием инфляции пренебрегают, но если они начнут расти, инфляция снова станет значимым фактором, каким она является для компаний из ряда стран с развивающейся экономикой. В периоды высокой инфляции следует договариваться, чтобы оплата товаров или услуг производилась непосредственно при их предоставлении.

Цикл «от закупки до оплаты»: управляем кредиторской задолженностью

Цикл «от закупки до оплаты», или цикл закупки, состоит из пяти стадий (см. рис. 4.5). Начинается он с выявления потенциальных поставщиков и,



Рис. 4.5. Цикл «от закупки до оплаты»

возможно, тендера для выбора наиболее подходящего поставщика. Затем у поставщика размещается заказ на приобретение. Далее следуют доставка, выставление счета и оплата. Следует отметить, что наиболее подходящий поставщик не тот, кто предлагает наименьшую цену, а тот, у кого сочетание «цена товаров — качество обслуживания» оптимально.

Закупка / выбор поставщика

Основная роль сотрудников, ответственных за закупки, заключается в том, чтобы обеспечивать получение товаров и услуг в соответствии с потребностями компании. Для этого нужно иметь четкое представление о том, что ей необходимо, и искать товары и услуги по подходящей цене, от подходящего поставщика, в нужном количестве и в соответствии с действующими техническими условиями.

Роль этих сотрудников также включает в себя стратегическую составляющую. Они должны:

- отслеживать рынки поставок и тенденции на них (изменение цен на материалы, предложение по материалам, изменения в структуре поставщиков), а также определять степень влияния этих тенденций;
- выделять основные материалы и услуги, необходимые для поддержания деятельности компании;
- разрабатывать варианты поставок и планы действий на случай непредвиденных обстоятельств.

В их основные обязанности входят выявление потенциальных поставщиков, анализ их деятельности, в том числе определение их возможностей и степени надежности, организация и проведение тендеров, проведение переговоров и заключение договоров на поставки.

Важным элементом договора на поставку, влияющим на управление денежными средствами, являются условия оплаты. Конечно, желательно, чтобы срок оплаты был как можно большим, но при обсуждении условий договора необходимо соблюсти баланс между ценой и условиями оплаты. Как правило, для руководителя отдела закупок приоритетом является цена — ему необходимо продемонстрировать, что он заполучил оптимальное соотношение «цена/качество». Однако для компании, ограниченной в денежных средствах, важнее срок оплаты — пусть даже цена будет немного выше.

Помимо этого, желательно приобретать товары непосредственно перед предполагаемой датой их использования. Если товар приходит и лежит на складе 30 дней, это значит, что оговоренный срок оплаты фактически уменьшается на месяц. (Этот момент рассматривается ниже.)

Для выстраивания стабильных цепочек поставок важно заключать с основными поставщиками долгосрочные, взаимовыгодные договоры. У компании, которая всеми возможными способами заставляет поставщиков принять максимально выгодные для нее условия, вряд ли получится наладить с ними хорошие отношения и долгосрочное сотрудничество.

Само собой, контракты не должны вызывать подозрений в наличии у одной из сторон корыстных целей. В ряде стран в целях противодействия коррупции было ужесточено законодательство о закупках.

Заказ на приобретение

Надежность поставщика

Чем менее надежен поставщик, тем больше потребность в том, чтобы заказывать товары и материалы заблаговременно и держать их дополнительные резервные запасы. Чтобы свести такую потребность к минимуму, необходимо проанализировать два фактора, характеризующие поставщиков.

- **Время реагирования.** Время с момента получения поставщиком заказа до момента его выполнения. Заказывать товары и материалы у поставщика, находящегося на другом континенте, чтобы сократить расходы, с одной стороны, выгодно, но, с другой стороны, при этом увеличивается время выполнения заказа (больше времени занимает перевозка) и требуются дополнительные резервы товарно-материальных запасов ввиду большей неопределенности и возможных задержек.
- **Дисциплина поставок.** Вероятность срыва поставки из-за:
 - ошибки поставщика: доставка товаров, которые не соответствует техническим условиям;
 - недопоставки или задержки: доставка товаров не в полном объеме или после истечения оговоренного срока, из-за чего страдает репутация поставщика;
 - неудовлетворительного качества продукции: наличие поврежденных, несоответствие техническим условиям или невозможность использовать по назначению.

Прогнозирование спроса

Заказ слишком большого количества товаров или материалов будет означать связывание чрезмерного объема денежных средств в товарно-материальных запасах; заказ же недостаточного их количества может привести к потере продаж. Чтобы количество заказываемых товаров и материалов

соответствовало потребностям компании, необходимо прогнозировать спрос на них. Такой прогноз обычно составляется на основе данных за прошлые периоды и исследования рынка. Скачки спроса относительно среднего уровня можно покрывать при помощи резервных товарно-материальных запасов.

Важным моментом при составлении прогноза является расчет смещения прогноза. Смещение — это сумма расхождений между заказанным количеством товаров и фактическим их потреблением за определенный период времени. К примеру, если большинство прогнозов отдела продаж касательно объемов продаж компании за определенный временной период оказались завышены, получим избыток товарно-материальных запасов на складах, а потому в дальнейшем при составлении прогнозов необходимо будет делать поправку на такое превышение.

В ходе работы над прогнозом спроса следует собирать информацию как можно дальше по всей цепочке поставок, начиная скорее с момента заказа, чем продажи. Также необходимо учитывать сезонные факторы.

Существует множество разных методик разработки прогнозов, использующих различные математические модели и их комбинации (см. главу 2), которые позволяют достаточно точно спрогнозировать спрос на товары и материалы в будущем.

Оптимальный размер заказа

Небольшие, частые заказы могут способствовать сокращению товарно-материальных запасов, но при этом вырастут затраты, поскольку на такие заказы не распространяются оптовые скидки. Чтобы избежать увеличения расходов, можно заключить так называемый рамочный контракт, в котором оговаривается годовой объем закупаемой продукции, по которому будет предоставлена скидка; количество заказов при этом не ограничено. Заключать такой контракт целесообразно только в отношении таких товаров или услуг, годовой спрос на которые можно спрогнозировать с достаточно высокой точностью. Поставщику наличие подтвержденного заказа на приобретение его продукции в течение года выгодно тем, что он в периоды отсутствия заказов от клиентов может смело наращивать свои товарно-материальные запасы, поскольку они определенно будут востребованы.

Если же компания имеет дело преимущественно с не слишком надежными поставщиками, для определения оптимального размера заказа (EOQ) можно использовать следующую формулу:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2RS}{CI}},$$

где R — годовой спрос на товар;
 S — расходы на подготовку заказа (суммарные, не на единицу товара);
 C — стоимость единицы товара;
 I — расходы на хранение единицы товара в течение года.

Например:

Годовой спрос	3000 единиц
Средние расходы на подготовку заказа	\$20
Стоимость единицы товара	\$12
Средние расходы на хранение	25%

Оптимальный размер заказа при этом составит:

$$\sqrt{\frac{2 \times 3000 \times 20}{12 \times 25\%}} = 200 \text{ units.}$$

На рис. 4.6 показана связь между расходами на хранение и расходами на подготовку заказа. Оптимальный размер заказа соответствует низшей точке на кривой суммарных расходов, составляя в данном случае 200 единиц.

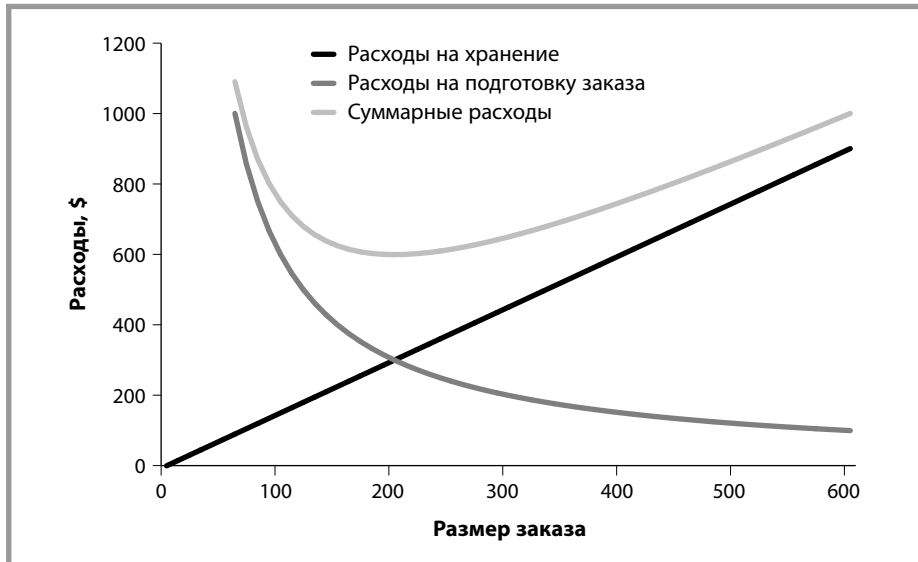


Рис. 4.6. Расходы на хранение и на подготовку заказа

С помощью этой формулы можно определить размер заказа (ROQ), однако в некоторых системах управления товарно-материальными запасами используется еще и такой показатель, как уровень заказа (ROL). Это такой объем остаточных запасов, при котором необходимо провести их пополнение и разместить заказ. Необходимо соблюдать баланс между уменьшением запасов, при котором возрастает вероятность потери продажи, и размещением заказа преждевременно из-за излишней осторожности. (Этот аспект рассматривается в одном из следующих разделов.)

Типичная стратегия при определении оптимального размера заказа заключается в следующем:

- товары, имеющие высокую стоимость, следует заказывать часто, а их запасы должны быть небольшими;
- товары, имеющие низкую стоимость, следует заказывать нечасто, а их запасы должны быть более существенными.

Доставка

Прибывший товар, как правило, сопровождается товарной накладной. Это документ, который после его подписания при получении товара дает поставщику основание направить счет и начать отсчет срока оплаты. Чем меньше временной промежуток между принятием доставленного товара и его использованием, тем лучше для компании.

Счета-фактуры

Счета-фактуры — это информация, вводимая в систему бухгалтерского учета, на основании которой компания будет совершать выплаты денежных средств. Основная информация по полученным счетам содержится в ведомостях поставщиков. Важно тщательно проверять счета на оплату, чтобы не оплачивать ошибочных счетов. В число наиболее распространенных ошибок входят неверное указание количества, цен, сроков кредита, режима налогообложения, а также ошибки в расчетах. И хотя процесс сверки электронных заказов на приобретение с договорами на поставку может выполняться в автоматическом режиме, заказы на крупную сумму и частые заказы одного и того же товара следует проверять вручную (хотя бы для того, чтобы убедиться, что по одному заказу не поступило несколько счетов на оплату).

Когда счет-фактура подтвержден как действительный, он должен быть утвержден к оплате. При этом утверждение выплат по счетам не должно входить в обязанности сотрудника, ответственного за размещение заказов, а размещение заказов не должно входить в обязанности сотрудника, ответ-

ственного за утверждение выплат по счетам. Такое разделение обязанностей сводит к минимуму вероятность утверждения к оплате фиктивного счета и присвоения кем-либо из сотрудников средств компании.

Оплата

Оплата должна быть совершена в соответствии с условиями договора на поставку. Несоблюдение компанией этих условий чревато ухудшением отношений с поставщиком и срывом уже запланированных поставок. Однако если компания ограничена в средствах, целесообразно обратиться к поставщику с просьбой о временном смягчении условий оплаты. К примеру, можно договориться о том, что какую-то часть уже выставленных счетов компания оплатит сейчас, а остальные — позже, а поставщик при этом продолжит поставки.

Каждый отдельно взятый платеж должен совершаться только раз, но частенько случаются ошибки. Для недопущения дублирования платежей и выявления платежей, требующих тщательной проверки, необходимы жесткие автоматизированные процедуры контроля. Они включают проверку номеров счетов на оплату, сумм, выплаченных одному поставщику, и зарегистрированных в системе номеров заказов на приобретение на предмет возможного их повторения.

Если компания достаточно крупная, имеет высокий кредитный рейтинг и сотрудничает с рядом не столь крупных поставщиков с более низкими рейтингами, она может предложить им схему дисконтирования счетов. Она позволяет компании обезопасить себя от ускорения оттока денежных средств в виде выплат, а поставщикам — ускорить их поступление.

Эта схема работает следующим образом: компания сообщает банку о сумме, подлежащей выплате поставщику, и о дате платежа. Если поставщик хочет получить оплату раньше, он может это сделать — но за вычетом определенного процента (дисконта) за период с момента выплаты ему денег банком до момента их получения банком от компании в исходную дату платежа. Преимущество этой схемы заключается в том, что размер дисконта устанавливается для поставщика, исходя из кредитного рейтинга компании (более высокого), а не рейтинга самого поставщика.

Цикл движения товарно-материальных запасов

Цикл движения товарно-материальных запасов — это перемещение товаров от поставщиков к клиентам, а в более широком контексте — управление цепочками поставок, охватывающее такие аспекты, как расходы, персонал,

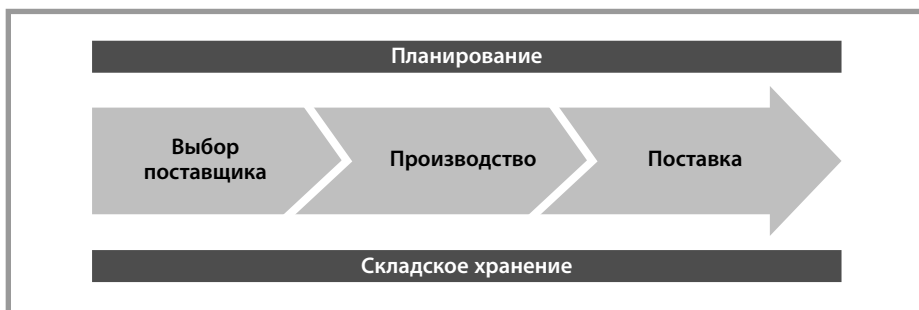


Рис. 4.7. Цикл движения товарно-материальных запасов

складское хранение, товарно-материальные запасы и пр. В этой главе рассматривается только движение товарно-материальных запасов, поскольку именно с ними связываются денежные средства. Более подробно составляющие управления цепочками поставок рассматриваются в книге Дэвида Джейкоба «Пособие по управлению цепочками поставок» (Guide to Supply Chain Management).

Цикл движения товарно-материальных запасов соединяет закупки с поставками и определяется ожиданиями в отношении клиентского спроса и его удовлетворением путем своевременного размещения заказов и осуществления поставок; сведение к минимуму продолжительности складского хранения в рамках этого процесса является одним из основных способов сокращения объема товарно-материальных запасов.

Товарно-материальные запасы являются следствием торговли товарами. Это может быть сырье, незавершенное производство или готовая продукция. У таких предприятий, как автопроизводители, также могут иметься запасы запчастей. Компания держит товарно-материальные запасы по следующим причинам:

- в качестве буфера для минимизации воздействия факторов неопределенности, таких как время и полнота выполнения заказа, качество продукции;
- чтобы закупать только необходимое количество товаров;
- чтобы обеспечить непрерывность производственного процесса;
- чтобы быть готовой к возможному увеличению количества заказов в условиях плохо поддающегося прогнозированию спроса;
- чтобы обеспечить клиенту возможность выбора.

Цель компании здесь заключается в том, чтобы сократить объем товарно-материальных запасов, поскольку они не только связывают ее денежные

средства, но и ведут к увеличению других видов расходов, «съедающих» денежные средства, в частности:

- хранение: затраты на содержание складских помещений, оплату труда складских работников и поддержание особых условий хранения (холодильное или безопасное хранение);
- управление: затраты на подсчеты, поиски, перемещения и проверки;
- устаревание: угроза того, что товарно-материальные запасы могут в конечном итоге оказаться невостребованными, если будут храниться слишком долго, или ввиду того, что такого рода изделия относительно часто обновляются (например, компьютерная техника);
- порча: товарно-материальные запасы могут стать непригодными к продаже;
- хищение товарно-материальных запасов.

Товарно-материальные запасы зачастую хранятся «на всякий случай», что обусловлено ненадежностью поставщиков или непостоянством спроса. Поэтому в основе эффективного управления ими лежат тщательное планирование и системная работа с поставщиками и клиентами с целью повысить степень определенности на стороне как предложения, так и спроса.

На рис. 4.8 представлена разбивка товарно-материальных запасов в зависимости от объема (горизонтальная ось — время, вертикальная ось — объем). Эти четыре категории описываются в таблице 4.2.

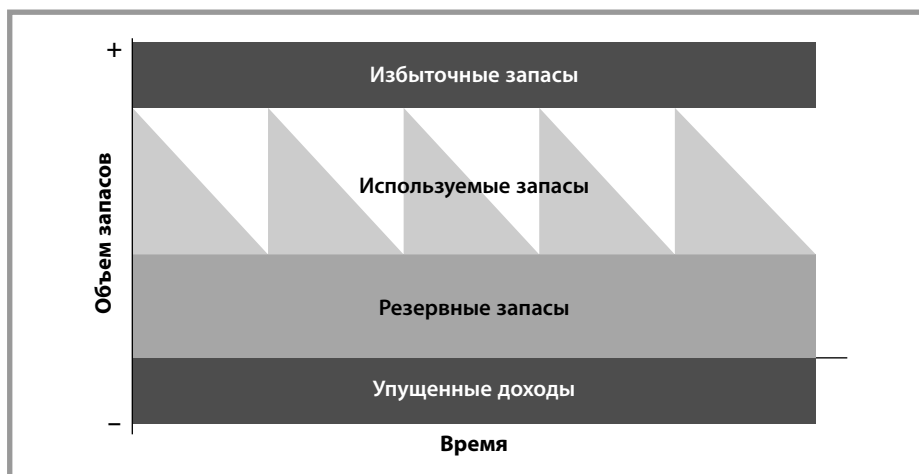


Рис. 4.8. Разбивка товарно-материальных запасов по объему

Таблица 4.2. Четыре категории товарно-материальных запасов

	Пояснение	Возможности для оптимизации
Используемые запасы	Пики отображают доставку товарно-материальных запасов, после чего они начинают сокращаться в результате продаж. Провалы — это точки принятия решений о пополнении запасов и размещения заказа	Сокращению объема используемых товарно-материальных запасов способствует увеличение частоты их размещения и уменьшение размеров. Это, однако, может обусловить рост затрат на поставки, если компания утратит оптовые скидки и будет больше платить за доставку продукции (см. расчет оптимального размера заказа)
Резервные запасы	Буферные товарно-материальные запасы позволяют совершать продажи в условиях отсутствия определенности со спросом и/или поставками. Объем резервных запасов определяется степенью неопределенности	Повышение качества прогнозов спроса плюс выбор более надежных поставщиков, причем второе имеет куда большее значение
Упущенные доходы	Продажи, которые могли бы быть совершены, если бы запасы товаров не иссякли	Изучение конкретных невыполненных заказов и истекших договоров с целью определения степени серьезности последствий в плане долгосрочного поведения клиентов
Избыточные запасы	Товарно-материальные запасы, которые только лишь «съедают» денежные средства	Тщательное планирование закупок

Управляем портфелем

По мере расширения производственного бизнеса расширяется и портфель его продуктов, их разновидностей, а также комплектующих, запасных частей и сборочных элементов. Количество отдельных позиций, или единиц складского хранения, предопределяет объем товарно-материальных запасов. Существует несколько способов сократить запасы, необходимые для портфеля.

Упрощение и стандартизация

Первый способ заключается в том, чтобы упростить номенклатуру продуктов и комплектующих путем, к примеру:

- сокращения количества разновидностей в плане размеров, цвета, вкуса, формата и т. д.;
- стандартизации комплектующих, чтобы одни и те же комплектующие использовались в разных продуктах: такой подход практикуют многие автопроизводители;

- сотрудничества с одним поставщиком: это позволяет сократить резервные товарно-материальные запасы и делает частые поставки экономически выгодными.

Товарно-материальные запасы, управляемые поставщиком

Суть этой концепции заключается в том, что поставщик, сохраняя собственность на товарно-материальные запасы, самостоятельно доставляет их на конкретный производственный объект клиента, непосредственно в складские помещения. Он управляет сроками выполнения заказов и резервными запасами; товары и материалы закупаются у поставщика непосредственно перед их запланированным использованием. Соответствующий договор между компанией и поставщиком может предусматривать штрафные санкции на случай отсутствия комплектующих тогда, когда они необходимы.

Продажа или возврат

Если по поводу использования или продажи товара есть неопределенность, компания может переложить риск на поставщика, закупая продукцию на условиях «продажа или возврат». Если товар используется, он оплачивается, а если нет, то просто отправляется обратно поставщику. Такая схема позволяет опробовать новые идеи в отношении товаров или проверять новых поставщиков на предмет надежности, поскольку сам клиент при этом ничем не рискует. Поскольку все расходы и риски несет поставщик, вполне логично, что цены на товары отображают взятые им на себя обязательства — они, естественно, выше, чем при обычной закупке.

Дистрибьюторы

Компания, имеющая большой портфель продуктов и широкую клиентскую базу, может передать функции по управлению своими товарно-материальными запасами и заказами на поставку большого количества продукции на относительно небольшие суммы дистрибьюторам. При этом компания направляет нескольким дистрибьюторам крупные партии своей продукции, а те уже разбивают их на меньшие партии (или даже отдельные изделия) и продают клиентам.

Это может дать существенную экономию на расходах в сделках с большим количеством и низкой стоимостью продукции. Согласно принципу Парето, или правилу 20/80, 80% доходов приносят 20% клиентов, а 20% доходов — соответственно 80% клиентов. Поэтому в структуре любой организации имеются подразделения, которые занимаются обслуживанием

большого количества мелких клиентов, которые приносят относительно малую прибыль.

Преимуществом такого подхода для дистрибьютора является то, что он может объединить продукцию нескольких производителей и таким образом увеличить удельную стоимость продаж (стоимость продаж на одного клиента).

Производство

Чем раньше на предприятии принимается решение о создании конкретной разновидности продукта, тем больше ему требуется товарно-материальных запасов, поскольку необходимо держать запасы каждой из разновидностей. Если же такое решение принимается непосредственно после получения заказа от клиента, держать на складе нужно только комплектующие. К примеру, автопроизводителю, у которого нет заказа от клиента, необходимо предварительно определиться с такими атрибутами, как цвет машины и обивка салона. Если выбранное их сочетание не понравится клиентам, такая разновидность автомобиля будет находиться на складе долгое время. А вот если покраска и обшивка автомобиля выполняются под заказ, у предприятия нет необходимости держать на складе готовую продукцию. Недостатком этого подхода является то, что с момента размещения заказа и до момента доставки готового продукта проходит какое-то время. В таблице 4.3 описываются пять способов поставки продукции.

При наличии центральных складов, с которых продукция часто направляется в пункты продажи, поставка может осуществляться не только первым (см. таблицу) способом (принятие заказов и продажа из имеющихся запасов), но и вторым (принятие заказов и доставка из имеющихся запасов). Это позволяет в каждом из пунктов продаж держать небольшие резервные запасы продукции.

Операционные преимущества и недостатки каждого из способов показаны на рис. 4.9, из которого видно, что идеального варианта не существует. Наиболее подходящий способ поставки определяется исходя из характера деятельности и потребностей клиентов.

Поставка

Сам процесс поставки описывается ниже, в разделе о цикле «от заказа до денежных средств». Клиенты открывают счета и размещают заказы, им доставляются товары, а от них поступают денежные средства. Важный момент здесь — продавать товары только тем клиентам, которые в состоянии их оплатить.

Таблица 4.3. Пять способов поставки

	Пример	Преимущества и недостатки
Принятие заказов и продажа из имеющихся запасов	Оператор розничной торговли, имеющий множество точек продажи	Ограниченный ассортимент. Спрос в каждой из точек продажи таков, что держать в них значительные резервные запасы нет особой необходимости
Принятие заказов и доставка из имеющихся запасов	Оператор розничной торговли, работающий через Интернет и имеющий центр дистрибуции	Задержки с выдачей товаров и удовлетворением потребностей клиентов. Структура спроса более предсказуема, а потому достаточно небольших резервных запасов. Это позволяет предлагать более широкий ассортимент товаров
Сборка под заказ	Компьютерные фирмы, собирающие изделия из сборочных элементов	Задержки с изготовлением; вместе с тем продукты создаются с учетом всех пожеланий клиента
Изготовление под заказ	Ресторан, где блюда готовятся по заказу из предварительно закупленных продуктов	Удовлетворение потребностей клиентов в индивидуальном порядке; широкий выбор и минимальные отходы производства
Закупка и изготовление под заказ	Судостроительная компания, закупаящая комплектующие или материалы после получения заказа	Разработка проекта изделия и закупка необходимых материалов и комплектующих требуют времени. Создается для конкретного клиента

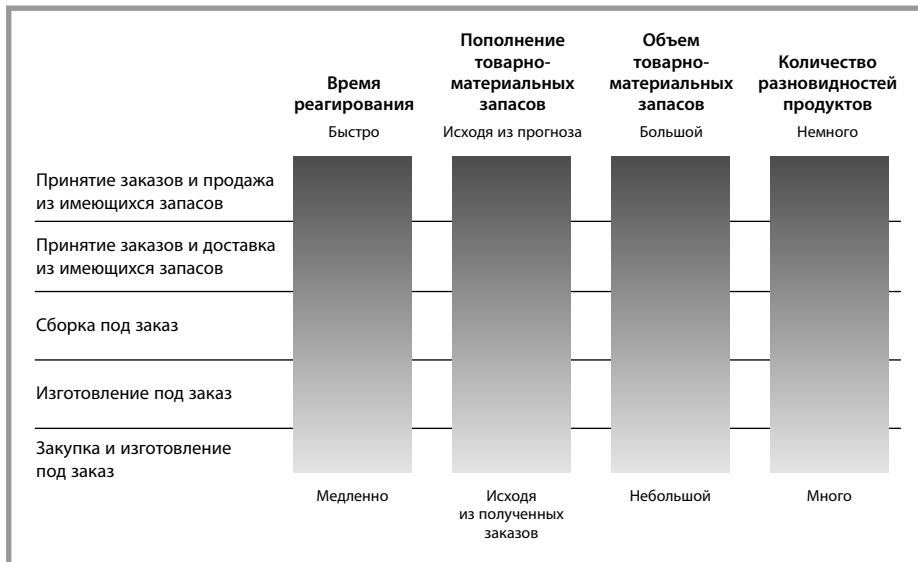


Рис. 4.9. Преимущества и недостатки способов поставки

Складское хранение

Это хранение товаров с момента их прибытия до отправки (или использования в производстве). Его, по большому счету, можно считать напрасной тратой времени: в товарах, пребывающих на складе, связаны денежные средства, которые могли бы работать на компанию. Один из основных принципов ведения хозяйственной деятельности — знать, какие товары и материалы хранятся на складе, где именно они находятся и как долго они там пребывают, чтобы их можно было извлекать оттуда в нужной последовательности и в соответствии с потребностями компании. Наличие этой информации позволит не допустить, чтобы какие-либо товары пришли в негодность.

По сути, объем товарно-материальных запасов предопределяется операциями по закупке и продаже, а потому управление складским хранением только лишь позволяет обеспечить наличие товаров и материалов на случай нестыковки между прибытием и отправкой.

Цикл «от заказа до денежных средств»: управляем дебиторской задолженностью

Цикл «от заказа до денежных средств», или цикл продаж, состоит из пяти стадий. Начинается он с создания клиентского счета (управления клиентским счетом). Далее идут размещение заказа, доставка товаров или услуг, выставление счета на оплату и выплата денежных средств. Размещать заказы и совершать выплаты после доставки позволяет клиентам кредитный лимит. Суммы, подлежащие выплате, и условия расчета указываются в счетах на оплату и ведомостях.

Цель компании здесь заключается в том, чтобы пройти этот цикл как можно быстрее и, что немаловажно, с наименьшим количеством ошибок. Ошибки, какими бы незначительными они ни были, часто используются

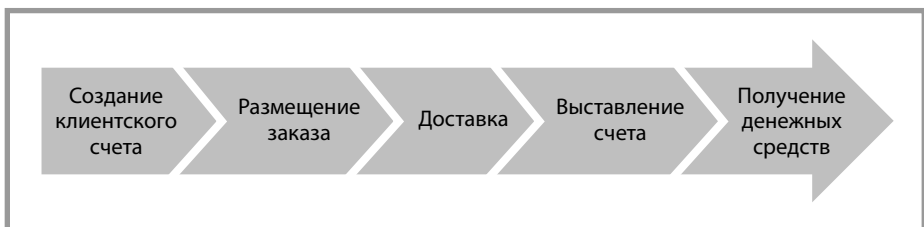


Рис. 4.10. Цикл «от заказа до денежных средств»

клиентами в качестве предлога для задержки платежа. Они могут стоить компании очень дорого — это и затраты на разрешение спора с клиентом, и негативное воздействие на денежный поток из-за задержки платежа.

Управление счетом

Клиентские счета

Клиентский счет содержит информацию об условиях сотрудничества и расчета.

- Условия сотрудничества — это то, что предопределяет прибыльность компании: цены, скидки в зависимости от количества приобретаемой продукции и т. д.
- Условия расчета — это то, что предопределяет степень риска для компании: величина кредитного лимита, срок кредита и скидки за досрочную оплату.

Большой интерес в контексте управления денежными средствами представляет второе, так как неплатежи и сроки кредита оказывают существенное влияние на денежный поток. Все расчеты сопряжены с риском получить безнадежный долг из-за неоплаты — будь то по причине утраты клиентом платежеспособности, мошенничества с кредитными картами или даже подделки банкнот. Проверка потенциального клиента и способов расчета может снизить возможные потери, но не исключит их совсем.

Важно определить нужные условия на предварительных переговорах, поскольку затем сделать их более выгодными будет сложнее. По мере роста бизнеса клиентов они становятся более требовательными и на ежегодных переговорах зачастую просят компанию об уступках.

Кредитная политика является фундаментом операционной деятельности компании, потому не должна формироваться спонтанным образом. Она должна быть установлена решением топ-менеджмента или даже совета директоров, в котором приведены критерии предоставления кредита, указано кредитное рейтинговое агентство, услуги которого будут использоваться, изложены стандартные условия оплаты, процедура утверждения любых других условий, требования касательно регулярного предоставления отчетов и т. д. Кредитная политика должна быть надлежащим образом задокументирована и регулярно обновляться; при этом необходимо принимать во внимание все изменения уровня кредитоспособности клиентов и предостережения о возможном ухудшении положения дел у них. С нею следует ознакомить всех сотрудников отдела продаж, финансового контролера и членов совета директоров.

Процесс создания клиентского счета и установления кредитного лимита варьируется в зависимости от клиента. Крупные компании и транснациональные корпорации вряд ли захотят заполнять формы и предоставлять рекомендации, поэтому топ-менеджменту просто нужно принять во внимание их кредитоспособность. Небольшие же предприятия нужно тщательно проанализировать — особенно те, что созданы относительно недавно.

В заявке на кредит указывается следующая стандартная информация:

- название, адрес, телефон, электронный адрес, веб-сайт;
- организационно-правовая форма — компания, партнерство, индивидуальный предприниматель, некоммерческая организация и т. п.;
- запрашиваемый кредитный лимит и способ расчета;
- результаты проверки кредитоспособности, проведенной кредитным рейтинговым агентством, таким как Dun & Bradstreet;
- рекомендация от банка (в том числе информация о предоставленном банку обеспечении);
- рекомендации от торговых партнеров (информация от двух — четырех других поставщиков, в том числе о продолжительности сотрудничества). Помните, что это будут, скорее всего, их лучшие рекомендации, которые вряд ли отображают то, как они работают со всеми своими поставщиками. Вас также наверняка интересует, почему они решили прекратить сотрудничество со своим прежним поставщиком (хотя ответ на этот вопрос вряд ли будет правдивым);
- копии годовой отчетности за последние три года, на основании которой можно провести анализ результатов деятельности и коэффициентов;
- для стартапов, еще не имеющих послужного списка, — персональные гарантии, которые могут быть предоставлены владельцем (владельцами);
- для новых компаний и индивидуальных предпринимателей — подтверждающие документы: копия сертификата о регистрации юридического лица или выписки с банковских счетов, свидетельствующие о том, что предприятие (или индивидуальный предприниматель) действительно существует.

В ходе проверки кредитоспособности одним из кредитных рейтинговых агентств будут приниматься во внимание следующие факторы:

- наличие информации, подтверждающей, что предприятие является финансово устойчивым и прибыльным;
- доля заемных средств в общем капитале (не должна превышать 50% — см. главу 3);

- история платежей;
- собственные материальные активы — необремененные активы, доступные для кредиторов;
- результаты деятельности по сравнению с другими компаниями, работающими в данной отрасли;
- подробная информация по судебным решениям не в пользу компании;
- подробная информация об имеющихся ипотечных кредитах и обремененных активах;
- подробная информация о членах совета директоров, а также о том, входят ли они в советы директоров других компаний (если да, то каких).

Проанализировав эту информацию, рейтинговое агентство предоставит заключение о степени финансовой устойчивости потенциального клиента и уровне риска и укажет рекомендуемый максимальный кредитный лимит. Необходимо будет и в будущем проводить такой же анализ, чтобы своевременно выявить признаки ухудшения кредитоспособности. Необходимо отметить, что анализ публикуемой отчетности будет носить ретроспективный характер, соответственно, полученные из него данные будут устаревшими, иногда на целый год, а то и больше. История платежей за последние несколько месяцев с этой точки зрения более информативна — такие сигналы, как сокращение объема заказов и просроченные платежи, могут говорить о том, что положение дел у компании изменилось в худшую сторону. Вместе с тем Джон Ардженти, основатель организации Strategic Planning Society, отмечает:

«Будущее нельзя предсказать, анализируя только лишь признаки ухудшения финансового состояния. Такое ухудшение происходит уже в заключительной фазе процесса, ведущего к финансовому краху. Необходимо анализировать начальную фазу процесса, где практически со 100%-ной вероятностью имели место неверные управленческие решения; их можно выявить задолго до того, как начнет ухудшаться финансовое состояние компании».

Предоставление такой информации в заявке на кредит является для потенциальных клиентов обременительным обязательством, которое может стать барьером на пути к сотрудничеству с ними, особенно если у конкурентов требования менее жесткие. Поэтому перед тем, как принимать решение, открывать клиентский счет или нет, необходимо четко установить, насколько велик риск и какие ресурсы нужны для того, чтобы его смягчить. Во многих организациях для этого используется балльная система: по каждому пункту приведенного выше перечня присваиваются баллы (за реко-

мендации начисляется больше баллов, чем по другим пунктам). Требуемая сумма баллов варьируется в зависимости от запрашиваемого размера кредитного лимита. К примеру:

- если кредитный лимит менее 1% годового дохода, требуется 10 баллов;
- если от 1 до 5% годового дохода, то 15 баллов;
- если более 5% годового дохода — 25 баллов.

Также требуемая сумма баллов уменьшается или увеличивается в зависимости от того, насколько существенным является кредитный лимит для клиента. Если для одного клиента кредит может составлять менее 1% годового дохода, для другого, менее крупного, кредит такого же размера может быть равен 30% дохода. Если проблемы возникнут у первого, вероятность убытков будет ниже, чем в случае со вторым клиентом, которому по этой причине потребуется получить больше баллов, чтобы отвечать предъявляемым критериям.

Размер кредитного лимита не должен превышать стоимость товаров и материалов, которые клиент планирует закупить в течение двух месяцев, поскольку оплата должна быть получена в течение 60 дней, что позволит осуществлять поставки без перерывов. Для компании, расширяющей свою деятельность, его можно увеличить до стоимости закупок за три месяца. На первое время желательно установить меньший кредитный лимит, а по прошествии трех–шести месяцев, если клиент совершал выплаты в срок, его можно будет увеличить.

Если открыть кредитный лимит не представляется возможным ввиду неудовлетворительной кредитной истории клиента или поскольку это недавно созданная компания без кредитной истории, торговую деятельность с ним можно вести либо на условиях предоплаты, либо после предоставления им банковской гарантии, которая говорит о том, что банк клиента берет на себя его кредитный риск (см. подраздел об аккредитивах ниже).

Условия

Когда клиентский счет создан, клиенту, прежде чем принимать от него заказ, следует направить копию документа, в котором изложены условия сотрудничества, в том числе условия оплаты. Клиент должен подписать ее в знак согласия с условиями; наличие его подписи на этом документе дает основания для штрафных санкций в случае несовершения им платежей в срок.

Стандартный документ содержит следующую информацию:

- цены на продукцию;
- способы доставки;

- кредитный лимит;
- условия оплаты;
- право взимать проценты по просроченным платежам и требовать компенсацию расходов, связанных с взысканием долга;
- сохранение права собственности (поставщик сохраняет право собственности на поставленные товары до их оплаты);
- сроки для оспаривания действий;
- обстоятельства, при которых договор может быть нарушен.

Сроки кредита, предлагаемые компанией, могут быть неотъемлемой частью общего предложения для клиента: к примеру, производитель мебели может предложить беспроцентный кредит на год, а автопроизводитель может предоставить кредит на три года. Такие сроки способствуют повышению объема продаж, но обуславливают увеличение расходов и оказывают негативный эффект на расходы и денежный поток, который необходимо будет компенсировать (см. также подраздел о схемах финансирования поставщиком ниже). Вместе с тем ускорение поступлений денежных средств не всегда является лучшим вариантом для конкретной бизнес-модели.

Расчеты в иностранной валюте

Если клиент предполагает рассчитываться с компанией за полученные от нее товары или услуги в иностранной валюте, необходимо четко оговорить, какая валюта будет использоваться для оплаты и кто будет нести курсовые убытки (или получать курсовую прибыль). Для нестабильных валют движения обменного курса в течение двухмесячного расчетного периода могут удвоить, а могут и нивелировать прибыль по сделке. Чтобы свести валютный риск к минимуму, возможно, стоит прибегнуть к хеджированию (см. главу 3) или же оговорить меньший расчетный период.

Заказ

Заказы на приобретение

У многих компаний имеется своя система для заказов на приобретение, через которую должны размещаться все заказы. Номер заказа на приобретение дает право на покупку и получение выплаты, без него счета на оплату отклоняются. Поэтому прежде чем принимать заказ на поставку, необходимо получить четкое представление о том, как функцио-

нирует система закупок вашего клиента, в том числе системы размещения заказов, получения товаров и обработки счетов на оплату. Выполнение вами надлежащих процедур обеспечит принятие ваших бумаг и своевременное получение платежа. Целесообразно задокументировать весь процесс, имена и фамилии задействованных в нем сотрудников и особенности системы, чтобы в будущем у вас не возникало проблем при работе с клиентом.

Соответственно, необходимо заблаговременно выполнить предусмотренные системой клиента шаги, подготовить соответствующие бумаги и иметь под рукой номера заказов на приобретение. Подход «Мы сделаем все это позже» неминуемо приводит к отклонению счета на оплату и затягиванию процесса получения платежа. Если клиент не направляет заказы на приобретение, целесообразно выслать ему подтверждение приема заказа по почте или по электронной почте, чтобы таким образом зафиксировать достигнутые договоренности на бумаге. Особенно это касается заказов, принимаемых по телефону, потому как компании необходимо удостовериться в том, что сотрудник клиента, разместивший заказ, обладает необходимыми для этого полномочиями.

Финансирование поставщиком

Если в рамках сделки клиенту предоставляется существенный срок кредита, например, при приобретении дорогого автомобиля или мебели, обычно ему при этом предлагается дешевое или даже беспроцентное финансирование. Компании, предлагающие такие сделки, как правило, не хотят нести расходы, связанные с финансированием такого кредита, и брать на себя риск невозврата, а потому совместно с банком разрабатывают схему финансирования поставщиком; банк при этом берет такую задолженность на баланс и получает деньги по ней так же, как по обычному кредиту. Стимул для банка заключается в том, что поставщику он платит меньше, чем получает от клиента. К примеру, если поставщик продает предмет мебели за \$1000, предоставляя при этом беспроцентный кредит, банк выплачивает ему, скажем, \$900, а остальные \$100 берет себе в качестве компенсации за процентные расходы, которые будут понесены за период до получения денежных средств от клиента. Такие схемы финансирования зачастую идут под брендом поставщика, а потому клиент получает уведомления непосредственно от поставщика, не зная, какое финансовое учреждение стоит за сделкой.

Банк, финансирующий сделку, как правило, требует провести проверку кредитоспособности клиента, и поставка товаров может быть осуществлена только после того, как он даст «зеленый свет».

Аккредитивы

Если компании совершают трансграничные сделки, получить денежные средства становится сложнее. Существуют две правовые системы, и преследовать клиента в судебном порядке может быть делом затратным. В качестве гарантии оплаты приобретаемых товаров или услуг может использоваться аккредитив. Он являет собой безотзывное платежное обязательство, выпускаемое банком клиента, в котором говорится, что банк обязуется заплатить определенную сумму другой стороне после выполнения ею определенных условий (доставки товаров). Соответственно, кредитный риск при этом несет банк клиента, а не сам клиент.

Расчет с использованием аккредитива, показанный на рис. 4.11, происходит следующим образом.

1. Клиент обращается к банку с просьбой выпустить аккредитив, предназначенный для поставщика, который гарантирует выплату после доставки товаров и предоставления документов, подтверждающих выполнение поставщиком своих обязательств по договору.
2. Товары доставляются.
3. Банк получает документы, подтверждающие выполнение поставщиком своих обязательств по договору.
4. Банк клиента выплачивает соответствующую сумму банку поставщика.

Также существует резервный аккредитив (или банковская гарантия). Он являет собой документ, выпускаемый банком, который подтверждает способность клиента выполнить свои обязательства по договору. Кредитный риск при этом несет главным образом клиент; банк будет обязан совершить выплату по гарантии только в том случае, если клиент не выполнит свои обязательства.

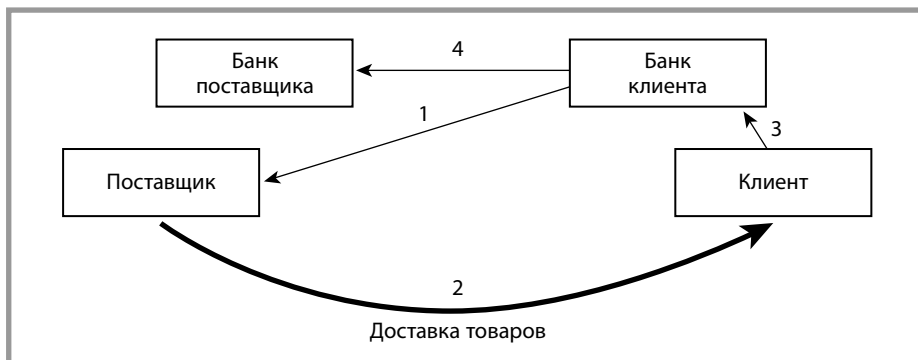


Рис. 4.11. Процесс расчета с использованием аккредитива

Гарантия экспортных кредитов

Правительства стран, как правило, оказывают содействие экспорту и международной торговле в целом. В ряде стран действуют схемы гарантирования экспортных кредитов, которые работают аналогично схемам страхования. По небольшому платежу возврат долга может быть гарантирован агентством экспортного кредитования, которое, выплачивая поставщику долг, взыскивает его с клиента, ввиду чего потребность в аккредитиве отсутствует.

Доставка

Стадия доставки может представляться не самой сложной частью процесса, но здесь важно получить документы, подтверждающие, что право на соответствующие товары передано клиенту. Если такие документы отсутствуют, клиент может не признать получение товаров и, соответственно, отказать в оплате. Сложности возникают, когда обнаруживается, что у клиента некому формально принять товары. Поэтому важно еще на стадии размещения заказа оговорить не только то, куда и когда должны быть доставлены товары, но и то, кто их будет принимать.

В товарной накладной должен быть приведен весь перечень доставляемых товаров. Если заказ небольшой, клиент может сперва проверить товары, а потом уже подписывать товарную накладную. Если же заказ крупный, она подписывается после сверки фактического количества поддонов или коробок с количеством, указанным в накладной. Все видимые повреждения (даже повреждения упаковки) следует зафиксировать в накладной. В качестве документа, подтверждающего доставку, также может выступать фотография товаров (особенно это актуально для дорогих изделий), сделанная по прибытии в место назначения.

Счет на оплату и ведомость

Выставление счета-фактуры обычно производится после доставки товаров или услуг. Его следует выставить как можно скорее, не затягивая до конца месяца. Чем раньше он будет утвержден и введен в систему клиента, тем быстрее будет получен платеж.

Самый простой для клиента способ задержать оплату — найти ошибку в счете-фактуре, не спешить уведомлять о ней поставщика и затем не спешить принимать его поправки. Поэтому перед отправкой счет следует внимательно проверить, в том числе сверить указанные в нем данные с данными соответствующего заказа на приобретение (количества, цены, скидки) и убедиться, что в нем приведен номер заказа на приобретение.

Все необходимые поправки следует внести незамедлительно и исправленный счет сразу же направить клиенту, уведомив его об этом, чтобы поскорее закрыть этот вопрос. Чем дольше счет остается неутвержденным, тем дольше нужно будет ждать оплаты. Также желательно задокументировать причину спора, чтобы можно было ее изучить и принять соответствующие меры, чтобы такой спор не возник снова — с этим же клиентом или с каким-либо другим.

Ведомость содержит информацию обо всех выставленных счетах, поступлениях и кредит-нотах за, как правило, последний месяц, и общую сумму непогашенной задолженности. Ведомость — это документ, подтверждающий все сделки, совершенные в этом месяце, и позволяющий напоминать клиентам об оплате, когда приближается ее срок.

Получение денежных средств

Процесс получения денежных средств редко когда бывает легким, но его можно облегчить, поддерживая хорошие рабочие отношения с клиентами, а не пуская их на самотек; клиенты в этом случае заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве с компанией, относятся уважительно к обязательствам перед нею.

В основе процесса обеспечения поступления денежных средств лежит тщательный контроль за счетами на оплату, выставленными относительно давно, и клиентскими счетами, сумма по которым приближается к кредитному лимиту. Приоритет следует отдавать клиентским счетам с большими суммами, и процесс обеспечения поступления средств нужно разбить на несколько этапов. Следует помнить, что необходимо соблюдать баланс между взысканием выплаты по одному или двум счетам, срок оплаты которых уже прошел, и поддержанием хороших отношений с потенциально долгосрочным клиентом. Также следует помнить, что лучше заблаговременно уведомить клиента по телефону о скором наступлении срока оплаты или о том, что кредитный лимит уже почти выбран, чем уведомлять его о нарушении условий постфактум.

Процесс обеспечения поступления денежных средств включает в себя следующие этапы.

- Телефонный звонок с целью выяснить, когда можно ожидать получения просроченного платежа. Все такие звонки следует регистрировать в соответствующем журнале — фиксировать время, дату, имя и фамилию сотрудника, с которым вы говорили, и полученный ответ. При необходимости телефонный разговор следует записать и направить его стенограмму клиенту — в качестве подтверждения достигнутой договоренности.

- Прекращение приема заказов по клиентскому счету. Зачастую клиенту предоставляется дополнительный срок для расчета, но если он и после этого не произвел оплату, следует рассмотреть возможность прекращения приема заказов от него до ее получения. Такая угроза зачастую дает желаемый эффект, поскольку клиент вряд ли захочет допускать перерывы в своей деятельности; кроме того, этот шаг позволит поставщику обезопасить себя от дальнейших убытков, если клиент все же не выплатит задолженность. Все контакты с клиентом обязательно нужно документировать.
- Угроза подать на клиента в суд. Если попытки взыскать оплату не дали никакого результата, следующий этап — уведомить клиента в письменной форме о том, что компания собирается подать на него в суд. В таком уведомлении поставщику следует:
 - выразить свое недовольство тем, что клиент не выполнил свои обещания (укажите все телефонные контакты, которые имели место между вами, и письма, которые были отправлены клиенту);
 - упомянуть условия сотрудничества, о которых клиент был уведомлен при создании счета;
 - предложить последний срок для расчета — например, семь дней;
 - разъяснить, что вы собираетесь предпринять, если он все же не произведет расчет.

Если угроза подать в суд не возымеет эффекта, у вас есть два варианта действий:

- привести угрозу в исполнение и обратиться к юристам;
- списать долг на том основании, что расходы на юристов и судебные издержки, скорее всего, превысят сумму, которая будет взыскана с клиента.

В большинстве случаев лучше попытаться договориться с клиентом о частичной выплате задолженности, чем требовать выплатить все и сразу. Согласовав с ним график выплат, вы сможете осуществлять поставки после каждого платежа, что позволит клиенту избежать перерывов в своей деятельности. Полностью погасить задолженность клиент сможет только в том случае, если будет успешно продавать в том числе закупаемую у вас продукцию; прекратив поставки, вы тем самым поставите его будущее под сомнение.

Если клиент не платит после нескольких настоятельных просьб, у него, скорее всего, возникли серьезные проблемы. В случае банкротства клиента конкурсный управляющий уведомит поставщиков о том, когда состоится собрание кредиторов. Если у клиента есть существенные активы, на собра-

нии будет принято решение о том, как они будут распределены между кредиторами, а также о размере выплат по кредитам без обеспечения (например, 10% от номинальной суммы кредита). Также будет опубликован отчет с подробным перечнем активов неплатежеспособной компании и причинами ее банкротства. Для многих поставщиков ликвидация клиента часто означает, что им придется списать всю его задолженность. Оставшихся активов клиента зачастую недостаточно для возврата средств даже кредиторам первой очереди, таким как банки, не говоря уже о кредиторах, не имевших обеспечения.

Автоматическое получение денежных средств

Для многих компаний, работающих с конечными потребителями, самый простой способ получения большого количества регулярно выплачиваемых небольших сумм — использовать автоматические механизмы, такие как безакцептное списание или постоянное поручение. Денежные средства при этом автоматически перечисляются на счет компании в даты оплаты, что позволяет сэкономить большое количество времени и энергии, затрачиваемых на выставление счетов, обеспечение поступления денежных средств и взыскание задолженности. Поскольку деньги поступают в дату оплаты, эти платежи являются весьма предсказуемыми для целей составления прогнозов. Этими механизмами пользуются многие коммунальные предприятия, страховые компании и кредитные организации. Компании могут даже предоставлять скидки потребителям, которые соглашаются оплачивать их услуги таким образом.

Проценты по просроченным платежам

В условия оплаты целесообразно включить пункт о начислении процентов по просроченным платежам. Следует также указать дату, начиная с которой будет производиться начисление процентов, и процентную ставку (обычно это банковская базовая процентная ставка плюс небольшая надбавка). На практике проценты начисляются редко, а выплачиваются еще реже.

Помогаем клиентам пережить непростые времена

Как компания стремится оптимизировать свой денежный поток, так ее клиенты стремятся оптимизировать свой. Это означает, что, если у клиента возникают определенные сложности в связи со спадом деловой активности и он временно ограничен в денежных средствах, обе стороны заинтересованы в увеличении сроков кредита, чтобы их взаимовыгодное сотрудниче-

ство не прерывалось, если такие сложности действительно носят временный характер.

При этом необходимо принять во внимание следующие аспекты:

- значимость клиента для поставщика: если клиент важен для поставщика, в интересах последнего выработать долгосрочное решение, чтобы их взаимовыгодное сотрудничество не прерывалось;
- значимость поставщика для клиента;
- сумма, подлежащая выплате;
- последствия для репутации компании (и для ее отношений с другими клиентами).

Кредитное страхование

При помощи кредитного страхования можно застраховаться от возникновения безнадежной задолженности в рамках определенного кредитного лимита. Это позволит свести к минимуму негативные последствия просрочки платежей или неплатежеспособности клиента для компании. Вместе с тем держатели страхового полиса не полностью защищены от возникновения безнадежной задолженности, так как страховка обычно покрывает от 75 до 95% убытков. Страховая компания, прежде чем предоставлять страховое покрытие, запрашивает у обращающейся к ней компании-страхователя документы, подтверждающие, что та осуществляет надлежащий кредитный контроль; кредитный лимит страховщик устанавливает, исходя из объемов продаж и размеров безнадежной задолженности за прошлые годы. Стоимость такой страховки довольно высока, потому необходимо тщательно взвесить все за и против.

Обращаем дебиторскую задолженность в денежные средства

Недавно созданное или небольшое предприятие, денежный поток которого ограничен, а административные ресурсы невелики, может оперативно обратить дебиторскую задолженность в деньги. Для этого ему необходимо передать право на взыскание причитающихся ему средств другой организации. Наибольшее распространение получили такие механизмы, как факторинг и секьюритизация.

Суть факторинга (другое название — дисконтирование счетов-фактур) заключается в том, что предприятие продает с дисконтом свою дебиторскую задолженность финансовому учреждению, а оно затем самостоятельно взыскивает ее с клиента. Во всех договорах факторинга присутствуют следующие элементы.

- Размер авансового платежа — доля дебиторской задолженности, которая выплачивается сразу же после заключения договора. Одни факторинговые компании выплачивают авансом все 100%; другие выплачивают авансом 70%, а оставшуюся часть — после взыскания задолженности.
- Размер дисконта — процент, который факторинговая компания берет за финансирование; по сути, это процентная ставка по выплаченным авансом денежным средствам (также взимается комиссия за оформление сделки). Размер дисконта составляет от 1 до 7% от дебиторской задолженности, в зависимости от условий оплаты.
- С регрессом или без регресса. Факторинг без регресса означает, что бремя взыскания задолженности лежит на факторинговой компании. Факторинг с регрессом (размер дисконта по такому договору ниже) означает, что бремя взыскания задолженности лежит на самом предприятии (иными словами, если долг не удастся взыскать, соответствующая сумма возвращается факторинговой компании).

Условия и ставки зависят от кредитоспособности предприятия. Компании, имеющие небольшое количество финансово устойчивых клиентов, получают меньшие ставки, чем компании, имеющие большое количество финансово неустойчивых клиентов. Факторинг — это, по сути, один из видов долгового финансирования, поэтому, если управление дебиторской задолженностью осуществляется должным образом и не представляет проблем, скорее всего дешевле будет просто взять кредит.

К факторингу все чаще прибегают предприятия, ведущие торговую деятельность с компаниями из других стран: факторинговая компания может разъяснить нормы законодательства страны, посодействовать с переводом необходимой документации, предоставить основную информацию о налоговой системе и выполнить оценку кредитоспособности потенциальных клиентов. Заполучить такой пакет услуг иным путем может быть довольно непросто.

Секьюритизация — это продажа дебиторской задолженности специально созданной компании; при этом инвесторы, беря на себя риск невозврата, рассчитывают получить хорошую прибыль. Заключать такую сделку целесообразно только для больших сумм. К секьюритизации прибегали операторы мобильной связи, когда расширяли свои сети, чтобы ускорить поступления денежных средств. Также к ней прибегают небольшие ипотечные компании, которые из-за своего размера не могут иметь слишком большую задолженность: они формируют пакет ипотечных кредитов и затем продают его, чтобы получить денежные средства на создание следующего пакета.

И в первом, и во втором случае контрагент в сделке стремится получить прибыль. Решение о продаже дебиторской задолженности должно быть

результатом тщательного планирования денежного потока с учетом ожидаемой доли заемных средств в общем капитале и предполагаемой величины WACC (см. главу 3).

Скидки за досрочную оплату

Предложить в качестве стимула скидку за досрочную оплату — на первый взгляд, неплохая идея. Однако чтобы быть привлекательной для клиента, такая скидка должна быть значительно выше предельной процентной ставки по займу, который, возможно, ему придется взять. Поэтому для компании, предоставляющей скидку, прямая потеря прибыли по каждой такой сделке может быть существенной. Помимо этого, скидка за досрочную оплату может не дать желаемого эффекта — отдельные клиенты, воспользовавшись ею, тем не менее задерживают оплату, в результате чего компания теряет не только часть прибыли, но и выгоду с точки зрения денежного потока. Если клиент не совершил выплату в оговоренный срок, ему следует дать еще несколько дней, после чего скидку нужно аннулировать (а если такая ситуация повторится, в дальнейшем ему не следует предоставлять ее вообще).

В таблице 4.4 приводится стоимость просроченной оплаты. Верхняя строка — это WACC для компании (см. главу 3), а первый столбец — количество дней кредита. Компании имеет смысл предложить скидку, размер которой меньше указанного значения, но такая скидка может оказаться недостаточным стимулом для клиента.

Таблица 4.4. **Стоимость просроченной оплаты**

	Средневзвешенная стоимость капитала (WACC), %						
	8	9	10	11	12	13	14
Кол-во дней кредита							
30	0,66	0,74	0,82	0,90	0,99	1,07	1,15
40	0,88	0,99	1,10	1,21	1,32	1,42	1,53
50	1,10	1,23	1,37	1,51	1,64	1,78	1,92
60	1,32	1,48	1,64	1,81	1,97	2,14	2,30
70	1,53	1,73	1,92	2,11	2,30	2,49	2,68
80	1,75	1,97	2,19	2,41	2,63	2,85	3,07

Работа с наличными средствами

Практически по всем сделкам между компаниями и по все большему числу сделок между компанией и потребителем расчеты осуществляются в электронной форме, при помощи пластиковой карты или бумажного документа

(чека). Наличные используются только при расчетах на небольшие суммы, главным образом в сфере розничной торговли. Поскольку наличные деньги так соблазнительны и их легко спрятать, могут иметь место хищения, если не ввести жесткие процедуры контроля, призванные минимизировать вероятность их присвоения сотрудниками компании. К тому же транспортировка наличных средств может быть сопряжена со значительными расходами, особенно если она осуществляется третьей стороной.

Снизить риск владения наличными деньгами с момента их получения до внесения на банковский счет компания может следующим образом.

- **Подбор кадров.** Претенденты на должности, которые предполагают контакт с наличными средствами, должны иметь надлежащие рекомендации и проходить соответствующее тестирование.
- **Разделение обязанностей.** Получением, подсчетом, внесением наличных на банковские счета и сверкой кассовых оборотов должны заниматься разные сотрудники. По возможности, перевозить деньги должны двое или более сотрудников.
- **Безопасное хранение.** В течение дня и ночью наличные деньги следует хранить в безопасных хранилищах, оснащенных замком с часовым механизмом. В точках продаж на ночь следует оставлять только небольшие суммы, необходимые для выдачи сдачи. Необходимо обеспечить безопасное хранение наличных, поступающих в течение дня; для этих целей можно использовать кассовые сейфы.
- **Подсчет наличных средств.** Регулярно выполняйте подсчет наличных средств в кассовых аппаратах и сверяйте результат с кассовой документацией. Желательно делать это в конце каждой рабочей смены или при каждой смене сотрудника.

Помимо этого, следует организовать видеонаблюдение за кассовыми аппаратами и сейфами.

Мир без наличных денег

Предполагается, что рано или поздно наличные деньги выйдут из употребления. Расчеты по сделкам будут осуществляться главным образом бесконтактными смарт-картами (наподобие тех, что используются в системе общественного транспорта Лондона) и мобильными деньгами (которые можно отправить с мобильного телефона при помощи СМС). Уже сегодня в мире количество мобильных телефонов вдвое превышает количество банковских счетов. Пока же эти способы расчета имеют ограниченное применение, поскольку не предусматривают проверки подлинности.

Также ведутся разговоры о более продвинутом обществе без наличных денег, где у каждого в руке будет иметься вживленный микрочип, а выписками с банковского счета будут счета за мобильную связь. Внедрение этих новшеств даст компаниям более высокую степень защищенности от разного рода неправомерных действий в отношении их денежных средств, а государственным структурам — более широкие возможности для контроля за сделками для целей налогообложения и борьбы с отмыванием денег.