

Vevői kockázatkezelési politika alkotás 9 könnyű lépésben

Egy kockázatkezelési politika (hitelezési politika) megalkotásának, dokumentálásának, avagy felülvizsgálatának számos előnye van. A logikus hitelezési politika képezi a lenyomatát annak, hogy a vállalat hogyan kommunikál, és hogyan bánik legértékesebb vagyonával, az ügyféllel. A hitelezési politika ezen felül gondoskodik a más munkatársak felé történő munka-, illetve feladatmegosztásról abból a célból, hogy bővítse a munkatársak már meglévő szakértelmének körét; közös célokat fogalmaz meg a szervezet számára és a hitel és követelésbehajtási osztályt akként sorolja be, mint amely hozzájárul a szervezet stratégiájához.

Jó hitelmenedzser hiányában a legtöbb vállalkozás nincs tisztában azzal, hogy hogyan kezelje nyereségesen a követeléseit. Az üzleti iskolák nem fektetnek hangsúlyt a követeléskezelés fontosságára, és azzal sincsenek tisztában, hogy ugyanez az aktívaszámla, amely a vállalat vagyonának akár 40 %-át is kiteheti, hogyan járul hozzá a nyereséghez.

Tőzsdei elemzők mindig a forgalom és az egy részvényre jutó nyereség kilátásait firtatják, így tehát a vezetőségek ezekre az ígéretes területekre összpontosítanak. Természetesen forgalom nélkül a vállalat nem működhetne tovább, ám az értékesítés addig nem értékesítés, amíg a nyereség nem realizálódik. A modern gazdasági környezetben a befektető érdeklődése kiterjed olyan kérdésekre is, amelyek az átlagos beszedési idő (DSO), illetve a tényleges tevékenységből származó cash flow-ra vonatkoznak.

A legtöbb hitelmenedzser számára a követeléskezelés irányába mutatott engedékeny magatartás olyan környezetet teremtett, amelyben a munkatársak proaktív hozzáállás helyett rutin-munkavégzést tanúsítanak. Különösen racionalizálás esetén, amikor kényszerítve vannak arra, hogy kevesebben több munkát végezzenek, látszik elérkezettnek az idő arra, hogy elkezdjék megépíteni az alapokat a proaktívra válás felé. Ezt legjobban a portfólió-kezelésen keresztül lehet kezdeni.

Mindazonáltal, mielőtt alkalmazni tudnánk ezt az eljárást, az alapot – a vevői kockázatkezelési politikánkat – írásban kell szabályozni, illetve felül kell vizsgálni.

A jól felépített hitelezési politika teret enged a hitelszakértőnek arra, hogy megalapozza a portfólió-kezelést. Ahhoz, hogy egy jól szabályozott vevői kockázatkezelési politika összes előnyét kiaknázhassuk, 9 területet kell megcéloznunk. A következőknek kell elsődlegesen szerepelniük ezek között:

1. A cég „filozófiája”
2. Célok
3. Hitelkeret-jogosultság meghatározása
4. Hitelképesség-értékelés
5. Hitelkeretek
6. Feltételek
7. Számlafigyelés
8. Hitel, utalásos megrendelés visszatartása
9. Követelésbehajtás

Egy: A cég „filozófiája”

A cég filozófiájának célja, hogy világosan meghatározza a hitelosztály funkcióját. Vállalatunk filozófiája összegezze, hogy a csoport hogyan járul hozzá a forgalomműködéshez és a nyereségességhez a kockázatkezelésen és a vásárlói kapcsolatokon keresztül. A kockázatkezelés magában foglalja a hitelkérelmek időben történő feldolgozását, illetve a hitelkeret és hitelfeltételek

megfelelő meghatározását. A vásárlói kapcsolatok kezelése egyaránt jelenti az ügyfelekkel kellő időben történő kommunikációt, az új számlanyitási állapotától kezdve egészen az elszámolási ügyekig.

Filozófiánk nagy vonalakban, mintegy 5-8 sorban legyen meghatározva, és ne szóljon egyedi folyamatokról. Ezeket a kockázatkezelési politika más részei részletesebben ki fogják fejteni.

Kettő: Célok

Minden vevői kockázatkezelési politikának meghatározott célokkal kell rendelkeznie. Ahol a cégfilozófia a részleg célját állítja fel, a Célok területe azt részletezi, hogy hogyan mérjük fel az általános politikánk és a támogató folyamatok sikerességét.

Persze végtelen számú céltípus létezik, amelyekből saját preferenciánk illetve az iparági standardok és mércék alapján választhatunk. Ajánlatos, hogy három magas szintű, mérhető, érthető, kihívást jelentő, de ugyanakkor megvalósítható, illetve alátámasztható célt válasszunk. Célok hiányában a vezetés nem tudja eldönteni, sikeresek vagyunk-e vagy sem. Ezekből a célokból egyedi feladatokat határozhatunk meg munkatársainknak, amelyek hozzájárulnak a teljes részleg, és végül a vállalat céljaihoz.

Három: Hitelkeret-jogosultság meghatározása

Vevői kockázatkezelési politikánk harmadik területe a hitelengedélyezési eljárás lefolytatásához szükséges jogosultságot határozza meg. Példaként 5.000.000 Ft-ig a hitelelemző kaphat hitelkeret-megállapítási jogosultságot, a hitelmenedzser 50.000.000 Ft hitelkeretet állapíthat meg, míg az 50.000.000 Ft-ot meghaladó hitelkihelyezéshez a kontroller, pénzügyi igazgató, vagy ügyvezető aláírása szükséges.

Ezen a területen két csapdát érdemes elkerülni: az eljárás túlbonyolítását és a nem szakaszos jóváhagyási eljárás alkalmazását. Az engedélyezési eljárásnak nem kell túl sok lépésből állnia, amely lelassítaná a hiteligénylési folyamatot, amely így következképpen megnövelné az eljárás idejét és költségét.

Ugyanakkor nem szabad jóváhagyni az összes új hiteligénylést, hacsak nem kis számú új ügyfélről van szó. Emellett ennek a területnek egy-két sorban rendelkeznie kell arról, hogy ki a felelős a stratégiai számlák jóváhagyásáért, amelyek túl kockázatosnak tűnnek a nyílt feltételek alkalmazásához, ám stratégiai jellegűeknek köszönhetően a számlát el kell fogadni.

Négy: Hitelképesség-értékelés

Ezen a területen hitelezési politikánknak világosan rögzítenie kell, hogy mely adatok alapján értékeli a hitelképességet, milyen adatokat kell összegyűjteni a kintlévőség összegétől függően, illetve mely tényezőket milyen súllyal kell figyelembe venni.

Ahhoz, hogy következetesek legyünk, meg kell alkotnunk egy hitelképesség-értékelő lapot abból a célból, hogy minden munkavállalónk ugyanazt az értékelési eljárást kövesse. Ebből adódóan gond nélkül adhatunk új feladatokat a munkatársainknak és biztosak lehetünk abban, hogy az eljárásnak megfelelően értékelnek. Ez fel fog szabadítani minket más kötelezettségek alól és lehetővé teszi, hogy a munkatársak elmélyítsék szakértelmüket.

A cél az, hogy következetességet vezessünk be az értékelési eljárásban. Ezen a ponton elkezdhetjük felosztani ügyfeleinket. Az egyik stratégia úgy osztályozza az ügyfeleket, mint Alacsony, Mérsékelt vagy Magas Kockázatúak. A felosztás segít abban, hogy hitelkeret/hitelelérhetőség irányelveket fektessünk le és rangsoroljuk a követelésbehajtásokat. Az ügyfelek észlelt kockázaton alapuló megkülönböztetett kezelése kijelöli a keretet ahhoz, hogy továbblépjünk a portfólió-kezelés szemlélethez.

Öt: Hitelkeretek

A hitelkeretek, avagy hitel hozzáférhetőség irányelveinek használata igen ellentmondásos terület. Legalább annyi érv szól megalkotásuk mellett, vagy ellen, mint az általános irányelvek mellett. Mindegyik elvből legalább annyi probléma keletkezhet, mint amennyi kiküszöbölésére megalkották azokat. A legjobb módszer az, ha a hitelkereteket/hozzáférhetőséget az ügyfél tartozás-visszafizetési képessége alapján határozzák meg, mint ahogyan ez a hitelképesség-értékelésünkben meg is van határozva.

A legjobb adatok a pénzügyi információkból származnak, a második legjobb forrás a szakmai referenciák. Természetesen az irányelveink legtöbbjét rugalmasan kell meghatározni. A cél az, hogy megfelelő kereteket szabjunk meg, ugyanakkor szabadságot biztosítsunk az alacsonyabb kockázatú ügyfelek részére, akik képesek és akarnak is időben teljesíteni, illetve szigorúbb kereteket azoknak az ügyfeleknek, akik lassabban törlesztenek. Amennyiben a hitelkereteket helyesen állapítjuk meg, akkor a lassabban fizető ügyfelekre egy esetleges hitel-befagyasztási vizsgálat várhat, míg a pontosan törlesztőket nem fenyegeti ez a veszély.

Hat: Feltételek

A hitelfeltételeket tartalmazó területnek viszonylag egyszerűnek kell lennie. Általában minden társaság előre meghatározta már a hitelfeltételeit, mindazonáltal ha képesek vagyunk „más” kockázatalapú feltételeket kidolgozni, akkor ennek a területnek magában kell foglalnia a különböző feltételtípusok magyarázatát is. Emellett egy nyilatkozatnak is szerepelnie kell ebben, amely kijelöli a feltételek változtatásának jóváhagyásáért felelős személyt.

Hét: Számlafigyelés (monitoring)

A számlafigyelés az a terület, amelyet a legtöbb szakember figyelmen kívül hagy. A vezetőségek általában csak a lejáratú időkről szóló jelentést, kintlévőséglistát figyelik és bizakodnak abban, hogy ez a jelentés előre tudja vetíteni a lehetséges buktatókat. Sajnálatosan ezen riportok egyetlen információt ragadnak meg, nevezetesen a vállalatunkkal fennálló fizetési kapcsolatot.

Ahhoz, hogy jobban felkészülhessünk, más adatforrásokat is be kell építenünk számlafizetési célokra. Néhány javaslat: forgalmazó partnerek, kereskedelmi magazinok, hírhálózatok, illetve üzleti és hitelinformációs vállalatok. Emellett be kell építenünk egy rendszeres időközönként lefolytatandó ügyfélértékelő eljárást is.

Optimális esetben minden aktív ügyfelet évente értékelni kellene. Ha erre nincs lehetőség, egy olyan rendszert kell bevezetni, amely újraértékeli a kritikus ügyfeleket (azaz a felső 20 százalékot vagy a 10.000.000 Ft-nál nagyobb kitéettséget jelentő ügyfeleket). A számlafizetési területnek tehát összegeznie kell minden információforrást, valamint az újraértékelési eljárást is.

Nyolc: Hitel, utalásos megrendelés visszatartása

Utalásos megrendelések, hitelek visszatartása komoly konfliktust okozhat az értékesítéssel, ugyanakkor ez fontos eszköz a sikeres követelésbehajtáshoz. Ahhoz, hogy jól működjön, fontos, hogy az értékesítés is támogassa, és értse a lényegét. Általánosságban véve fontos, hogy az értékesítéssel szorosan együttműködjünk, ne csak a hitelvisszatartásokkal kapcsolatban, hanem a teljes hitelezési politikánk egésze tekintetében.

Amennyiben a hiteleket, utalásos megrendeléseket visszatartunk, azután mégis jóváhagyjuk azokat (azaz a megbízások több mint felét), abban az esetben a visszatartási politikánkat felül kell vizsgálnunk. Legjobb, ha beazonosítjuk azokat az ügyfeleinket, akik hitelkeretüket 10 százalékkal túllépték. Ezen túlmenően egy időkeretet kell meghatározni abból a célból, hogy pontosan mennyi hátralékot engedélyezünk ügyfeleinknek, mielőtt befagyasztjuk őket. A konzervatív hitelezési politika

szerint a megbízásokat közvetlenül a hátralékossá váláskor be kellene fagyasztani. A liberálisabb kockázatkezelési politika sokkal hosszabb időszakot enged a megbízások befagyasztása előtt. Vevői kockázatkezelési politikánk függ a vállalatunk piaci helyzetétől és a kockázatvállalási hajlandóságától.

Kilenc: Követelésbehajtás

Végül, de nem az utolsóként a követelésbehajtási politika következik. A behajtási eljárásunknak elsőbbséget kell biztosítania mind az ügyfelek kockázatát, mind a kintlévőségek mértékét illetően. Meg kell alkotnunk egy döntési táblát, amely vázolja, hogy mikor kell kapcsolatba lépni az ügyfelekkel. Ahogyan a legtapasztaltabb követelésbehajtóktól megtudhatjuk, ahol a szükség, ott a segítség. Ne rettenjünk vissza attól, hogy megkeressük a nagyobb kockázatot jelentő ügyfeleinket, még akkor sem, ha a számla még nem esedékes. A legjobb eljárás az, amelyik proaktív és következetes.

Az írásban lefektetett vevői kockázatkezelési politika megalkotása nem könnyű és nem is rövid feladat. Ahogyan a kilenc terület mindegyike fejlődik, sok kérdést kell tisztáznunk, ám amíg figyelünk ezen alapvető területekre, szilárdabb alapokról és gyorsabban vághatunk bele a kockázatkezelési politika megalkotásába. Ha ez megvan, a következő lépésben a portfólió-kezelés kerül sorra.

Bob Scheufler, okleveles vezető hitelezési tanácsadó