

Эдгар М. Морсман

Искусство коммерческого кредитования

Перевод с английского

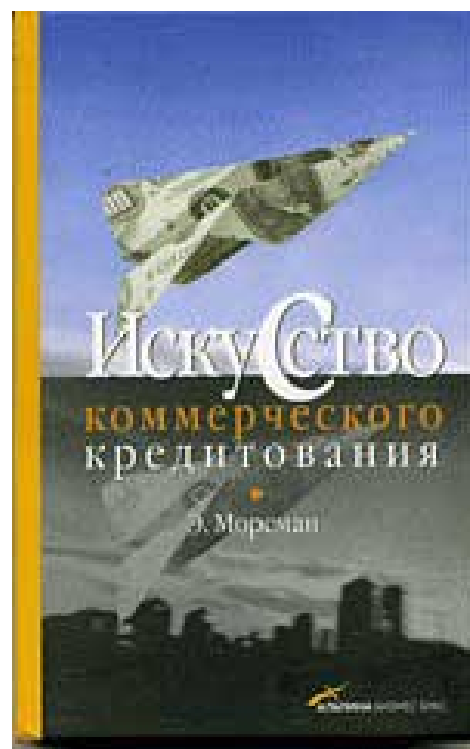
Москва

2005

Искусство коммерческого кредитования

Edgar M. Morsman Jr.

The Art of Commercial Lending



УДК 336.717.061 ББК 65.262.1 М79

Перевод Д. Липинский Редактор В. Григорьева

Морсман Э.

М79 Искусство коммерческого кредитования / Эдгар Морсман; Пер. с англ.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.— 187 с.

ISBN 5-9614-0191-X

В книге известного американского специалиста по коммерческому кредитованию рассматриваются проблемы, которые не имеют формализованного, закреплённого в письменном виде решения, но от решения которых в немалой степени зависит эффективность и успех на рынке финансовых услуг. Работники коммерческого банка должны принимать выверенные и конкурентоспособные решения, удовлетворяющие требованиям клиента и финансового института.

Книга адресована сотрудникам кредитных департаментов коммерческих банков, а также студентам и преподавателям финансовых вузов.

© Edgar M. Morsman and RMA, 1997 Published by arrangement with RMA
— The Risk Management Association

ISBN 5-9614-0191-X (рус.)

ISBN 1-57070-017-6 (англ.)

Эдгар М. Морсман

Искусство коммерческого кредитования

Перевод с английского



**Москва
2005**

УДК 336.717.061
ББК 65.262.1
М79

Перевод *Д. Литинский*
Редактор *В. Григорьева*

Морсман Э.
М79 Искусство коммерческого кредитования / Эдгар Морсман ;
Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 187 с.
ISBN 5-9614-0191-X

В книге известного американского специалиста по коммерческому кредитованию рассматриваются проблемы, которые не имеют формализованного, закреплённого в письменном виде решения, но от решения которых в немалой степени зависит эффективность и успех на рынке финансовых услуг. Работники коммерческого банка должны принимать выверенные и конкурентоспособные решения, удовлетворяющие требованиям клиента и финансового института.

Книга адресована сотрудникам кредитных департаментов коммерческих банков, а также студентам и преподавателям финансовых вузов.

УДК 336.717.061
ББК 65.262.1

Содержание

Вступительное слово.....	9
Признательность	10
Введение.....	11
Идеальная среда.....	12
Роль лидерства.....	13
Не совсем идеальная среда.....	14
Цель этой книги.....	16
Краткое изложение глав книги.....	17
Благодарность.....	18
Глава 1. Первые шаги.....	19
Управление временем.....	20
Планирование дня.....	21
Оценка использования времени.....	22
Рабочие взаимоотношения.....	26
Административная поддержка.....	26
Коллеги.....	27
Ваш менеджер.....	28
Образование.....	29
Выводы.....	30
Глава 2. Встреча с клиентом.....	33
Подготовка к визиту.....	34
Кредитный архив	36
Другие ресурсы.....	38
Цель визита.....	39
Планирование с участием вашего менеджера.....	40
Определение вашей роли.....	41
Составление сценария.....	43
Встреча с клиентом.....	45
Стиль.....	46
Интервьюирование.....	47

Осмотр предприятия.....	51
Ожидания.....	51
Подведение итогов.....	53
Выводы.....	54
 Глава 3. Маркетинг.....	 55
Культура продаж.....	55
Обучение продажам.....	56
Изучение продуктов банка.....	56
Стандарты.....	57
Маркетинг.....	58
Управление продажами.....	63
Качество и удовлетворение потребностей клиента.....	63
Кредит и продажи.....	64
Индикаторы.....	64
Самоконтроль.....	65
Обучение продажам.....	66
Знание продуктов.....	67
Стандарты.....	68
Маркетинг.....	70
Конфликты и задачи.....	71
Бюджет.....	71
Циклы продаж.....	72
Сигналы.....	72
Выводы.....	73
 Глава 4. Изучение заявки на кредит.....	 75
Администрирование коммерческих кредитов.....	75
Кредитная политика.....	76
Утверждение кредита.....	77
Мониторинг.....	78
Анализ заявки на кредит.....	78
Проблемные кредиты.....	79
Решение о кредите.....	81
Изучение заемщика.....	82
Изучение заявки на кредит.....	85
Структурирование кредита.....	87
Мониторинг.....	89

Соответствие кредитной политике.....	90
Сравнение риска с вознаграждением.....	90
Ответственность кредитного менеджера.....	91
Структура кредита.....	92
Промежуточные кредиты.....	95
Сезонные кредиты.....	95
Срочные кредиты.....	96
Постоянный капитальный кредит.....	97
Собственный капитал.....	98
Возражения.....	100
Ценообразование.....	101
Личная гарантия.....	102
Обеспечение	104
Ограничительные условия.....	104
Ограничения по зарплате.....	104
Выводы.....	105

Глава 5. Утверждение кредита.....	107
Описание кредита.....	108
Цель.....	110
Тема кредита.....	111
Трансакция.....	113
Менеджмент	114
Предприятие.....	117
Финансовый анализ.....	120
Стратегия.....	122
Процесс утверждения.....	123
Кредитный комитет.....	124
Подписи.....	126
Адаптация.....	126
Выводы.....	127

Глава 6. Заключение кредитной сделки.....	129
Ограничительные условия.....	130
Цель	130
Выбор.....	131
Случаи невыполнения обязательств.....	134
Возражения.....	135
Документация.....	137
Подход.....	138
Юристы.....	140

Заключение кредитной сделки	142
Мониторинг.....	143
Выводы.....	145
 Глава 7. Управление рынком.....	 147
Определение приоритетов.....	147
Управление прибыльностью.....	148
Потенциал прибыли.....	149
Партнер или продавец.....	150
План отношений.....	153
Повышение эффективности.....	154
Памятки о визитах.....	155
Коммуникации.....	156
Специалисты по продуктам.....	157
Лучший опыт.....	158
Кредитный риск.....	159
Выводы.....	160
 Глава 8. Внутреннее управление.....	 161
Оценка эффективности.....	162
Определение проблемы.....	162
Общие усилия.....	163
Работа с конфликтами.....	164
Совершенствование процесса.....	166
Наставники.....	167
Роль наставника.....	168
Субъективные вопросы.....	169
Дополнительные навыки.....	170
Умение выражать свои мысли	170
Мастерство.....	171
Межличностные контакты.....	172
Развитие карьеры.....	172
Выводы.....	176
 Приложение.....	 177
Вопросы по практике менеджмента.....	177

Вступительное слово

RMA с удовольствием представляет последнюю работу Эдгара Морсмана, адресованную молодым работникам отделов кредитования, менеджерам по связям с общественностью, а также менеджерам, занятым обслуживанием кредитов. Опираясь на свой 33-летний опыт работы в банковском бизнесе в качестве главного администратора банка, ведущего специалиста по кредитам и кредитора, Морсман рассматривает все основные функции, от которых зависит эффективность и успех в современном мире финансовых услуг.

Исходное положение работы Морсмана простое: успешный кредитор должен обладать определенными качествами, включая самоконтроль, управление институциональными ресурсами, внутренними и внешними отношениями — от привлечения новых клиентов до закрытия сделки. Торговая сметка, адекватное оформление и систематизация запросов заемщика, успешное представление этих запросов для утверждения и гарантирования, управление рынком и внутренними взаимоотношениями для достижения оптимальных результатов — все это окажется бесценным и актуальным для читателей, приступающих к знакомству с коммерческим кредитованием.

Эта книга завершает трилогию Эдгара Морсмана. Первая книга серии, «Эффективное управление кредитами», посвящена работе менеджеров среднего звена, занятых в процессе обслуживания кредитов. Во второй книге «Управление

кредитным портфелем» показано, как менеджеры высшего звена в процессе предоставления кредита определяют стратегию организации для успешной реализации намеченных целей. Работой «Искусство коммерческого кредитования» автор завершает трилогию, обращаясь к индивидуальным задачам и функциям, необходимым для достижения личного и институционального успеха.

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Ассоциация RMA выражает свою признательность Эдгару М. Морсману-младшему, бывшему президенту RMA, за его вклад в работы, посвященные бизнесу. На протяжении всей своей карьеры Морсман регулярно выступал, публиковал статьи и работы, имеющие огромное значение для специалистов в области коммерческого кредитования. Книга «Искусство коммерческого кредитования» поможет будущим поколениям банкиров добиться успеха в работе на современном рынке. Благодарим тебя, Эд, за неустанное стремление поделиться своими знаниями с другими.

Любой читатель, специализирующийся в данной области, осведомлен о высокой загруженности ответственных банковских работников. Люди, добровольно принимающие на себя обязанность работать в редакционном комитете, заслуживают особой благодарности и признательности. RMA благодарна тем, кто принял участие в работе комитета по редактированию рукописи: Слоуну Гибсону из AmSouth Bank of Alabama, Санни Лайлзу из Bank United, Дугу Нельсону из Bank One, Техас, а также Ли О'Нейлу из Busey Bank. RMA от лица автора и ассоциации хотела бы выразить им признательность за хорошо выполненный труд.

RMA
Филадельфия, Пенсильвания

Введение

Несмотря на время и усилия, потраченные на анализ финансовой отчетности, коэффициентов и тенденций, коммерческое кредитование остается искусством, а не наукой. Действительно, коммерческое кредитование осталось одной из немногих областей финансов, не охваченной системой рейтингов.

Я далек от мысли о том, что в искусстве коммерческого кредитования нельзя использовать более объективные и аналитические методы. Напротив, некоторые из таких методов будут проанализированы в последних главах. Тем не менее заимодавец, производящий коммерческое кредитование, ежедневно сталкивается с необходимостью согласовывать специфические потребности клиентов с банковскими правилами, которые редко бывают чересчур специализированными.

Таким образом, вы как коммерческий кредитор должны принимать выверенные и конкурентоспособные решения, удовлетворяющие требованиям клиента и финансового института. Здесь не существует решений, удовлетворяющих всех. Еще больше усложняет выбор то обстоятельство, что вам приходится работать в среде, имеющей некоторую степень неопределенности, в то время как результаты работы должны быть верны на 99,5%, поскольку в коммерческом кредитовании чистые убытки составляют 0,5% за деловой цикл.

Описать работу коммерческого кредитора, занятого управлением отношениями с клиентами, весьма затруднительно. Немногие профессии предполагают такое сочетание ответственности за продажи, кредит, ценообразование, сбор информации и обслуживание клиентов в рамках одной должности. Вероятность конфликтов при таких обязанностях очень высока.

Сотрудники отделов коммерческого кредитования банков должны лавировать между желаниями клиентов и банковской практикой, в этом море неопределенности приходится изобретать, обговаривать и продавать уникальные творческие решения. Ваша работа — это работа мастера-ремесленника, и, подобно мастеру, вы творите и подписываетесь под конечным результатом.

ИДЕАЛЬНАЯ СРЕДА

Ремесленник должен сначала овладеть фундаментальными знаниями и дисциплинами, а затем вступить в фазу ученичества, когда творческий подход развивается благодаря наставлениям и советам в способствующем обучению окружении. Сотрудники отделов коммерческого кредитования банков получают аналитические навыки посредством базовых обучающих программ. Однако реальное освоение искусства кредитования возможно в процессе работы в подходящей для обучения структуре, под контролем опытных специалистов.

Эта книга не об основных аналитических навыках. Она адресована относительно неопытным сотрудникам коммерческих банков. В ней показано, как молодой сотрудник под руководством опытного менеджера может сделать карьеру, добиться высоких результатов в сложных внутренних и внешних условиях.

Пройдя интенсивное обучение в таких областях, как кредитный анализ, информация о продукте, а также цели

организации, вы можете надеяться на получение места в организационной структуре, обладающей следующими характеристиками.

- • Доступ в эту структуру весьма избирателен, и члены команды относятся к себе как к членам элитного сообщества.
- • Задачи структуры ясны, а стандарты высоки. Каждый знает, чего ожидать от каждого члена команды.
- • Членам команды в начале карьеры предоставляются многообещающие возможности при постоянном контроле результатов, что способствует совершенствованию навыков.
- • Поощряются принятие на себя обоснованного риска, поиск творческих решений и нововведений.
- • Большое внимание уделяется командной работе. При этом соблюдается абсолютная честность при оценке результатов.
- • Стилем жизни являются постоянное обучение, развитие, наставничество и консультирование.
- • Команда нацелена на повышение качества работы. При этом предполагается, что удовлетворение требований клиента так же важно, как прибыль.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА

Подобная структура создается не менеджером, а лидером. В то время как существующее положение вещей поддерживается менеджером, лидер ведет людей туда, где они еще никогда не были. В прошлом в жестко регулируемой банковской среде хорошие менеджеры могли изменять статичную среду. Они успешно управляли системами, процессами и контролем.

Хотя достойное руководство является важнейшим фактором, быстро меняющаяся среда требует, чтобы люди и организации эволюционировали. Люди сопротивляются переменам, поскольку вполне законно заинтересованы в сохранении существующего положения. Лидер должен сформулировать новую стратегию для организации, подобрать членов команды для новой ситуации. Лидер показывает членам команды, как избавляться от старого и стремиться к новому.

Лидер занимается наставничеством, задает стратегию и направление движения, осуществляя при этом функции обучения, консультирования и налаживания обратной связи. Лидер признает и поощряет, разрешает конфликты, наделяет полномочиями и ресурсами.

НЕ СОВСЕМ ИДЕАЛЬНАЯ СРЕДА

Начинать карьеру коммерческого кредитора под достойным руководством в структуре, где основное внимание уделяется совершенствованию работы, разумеется, очень хорошо. Однако потребность в менеджерах столь велика, что большинству работников далеко до совершенства, что не мешает им достигать вполне приемлемых результатов. Когда-то менеджера заботили в основном бюджет и качество кредита. Сегодня, помимо этого, менеджер должен заниматься управлением продажами, изменением технологии, влиянием конкуренции на риск и вознаграждение, качеством, удовлетворением потребностей клиентов, производительностью и развитием человеческих ресурсов. Редко можно встретить человека, который мог бы отвечать всем требованиям. Кроме того, менеджеры сталкиваются с проблемами.

- По мнению большинства людей, система оплаты и способы вознаграждения, продвижения и признания работников отражают реальную систему ценностей

- данной организации. Если менеджмент явным образом утверждает систему, способствующую повышению профессионализма, однако вознаграждающую сотрудников только за обеспечение запланированных показателей и тщательное составление отчетности, то обучение, консультирование и развитие работников будет находиться на последнем месте в списке выполняемых менеджером работ. Реальные приоритеты менеджмента очевидны, и система вознаграждения их отражает.
- В банковской системе мало сильных лидеров и передовых организаций, поэтому примеров для подражания совсем немного. До 80-х годов банковская система оставалась тщательно регулируемой сферой, закостенелой средой, в которой менеджеры, по большей части, поддерживали существующее положение вещей. В конце 70-х годов на банкете по поводу своего ухода на пенсию президент одного банка заметил, что самым большим изменением, которое он видел за всю свою карьеру, была установка кондиционеров. Многие люди, обученные управлению в стабильной среде, не в состоянии справляться с быстрыми переменами. Удачей для банковской отрасли оказалось появление определенного числа просвещенных лидеров, управляющих передовыми организациями.
- В бизнесе нередко на руководящие должности продвигаются сотрудники, демонстрирующие наилучшие личные результаты, даже если их способности к занятию этих должностей или желание это сделать не так уж велики. Навыки, необходимые для успешного управления, весьма отличны от навыков, требуемых для преуспевания в области коммерческого кредитования. В банковской сфере занятие руководящей должности гарантирует признание и высокий уровень вознаграждения. В отличие от страхования

- или брокерского бизнеса, в банковской системе рассчитать вклад каждого работника очень сложно, поэтому система вынуждает людей стремиться занять руководящие должности. Результатом может стать потеря хороших работников и получение плохих менеджеров, которые часто забывают о самом драгоценном из своих умений — коммерческом кредитовании и пренебрегают подчиненными -
- • Многие свежее испеченные менеджеры не добиваются больших успехов, несмотря на все старания, поскольку им не хватает знаний или нет прим^P011 для подражания. Менеджеру требуется точно такое же совершенствование навыков, как и специалисту. Большинство менеджеров совмещают участие в рабочем процессе и функции наставничества, и поддержание должного баланса может оказаться чрезвычайно затруднительным.
- • Хотя значительная часть работы менеджера незаметна (определение перспектив, формирование рабочей культуры, вынесение суждений), существует убеждение, что если ничего из перечисленного нельзя измерить, то и не о чем беспокоиться. Многие несущественные и тривиальные области оплачиваются, в то время как неосязаемые, но важнейшие виды деятельности — обучение, наставничество и развитие человеческого потенциала — игнорируются. Данное упущение в менеджерской практике может отрицательно сказаться на работниках.

ЦЕЛЬ ЭТОЙ КНИГИ

В данной книге предполагается, что весьма вероятно попадание новоиспеченного банковского работника в не совсем идеальную среду. Эта книга дает советы по созданию опыта

позитивного развития. Фундаментальная предпосылка заключается в том, что вы можете многому научиться у своего менеджера и команды, но отвечаете за собственное развитие и самоуправление лично вы. Работая в коллективе, сотрудник отдела коммерческого кредитования банка отвечает не только за себя, но также за команду и лидера. Книга поможет менеджеру внести вклад в общие командные усилия и достойно выполнять свои функции по управлению людьми. Ваша задача усложняется работой на весьма конкурентном внешнем рынке, что сочетается с необходимостью преодолевать возникающие трудности, создаваемые коллегами, менеджерами, кредитными комитетами, справляться с влиянием установок, процедур, правил и аудиторского контроля.

Хотя данная книга предназначена для новичков в сфере коммерческого кредитования, менеджерам она также будет полезна, поскольку позволит им взглянуть на себя глазами своих подчиненных. Высшим менеджерам эта книга поможет яснее представлять, чего следует ожидать от нижестоящих менеджеров. Работники, занимающиеся отслеживанием кредитов и займов, смогут осознать сложности работы в коммерческом банке.

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ГЛАВ КНИГИ

В главе 1 иллюстрируются некоторые принципы самоуправления, которыми должен овладеть новый сотрудник отдела коммерческого кредитования, поскольку эти принципы помогут ему построить карьеру.

В главе 2 исследуется большая часть вопросов, касающихся встреч с клиентами и совершенствования этой стороны бизнеса.

В главе 3 рассматриваются методы определения целей маркетинга, максимизации результатов в области продаж.

В главе 4 проиллюстрированы методы изучения требований к кредитам и их структуризации, с тем чтобы они могли удовлетворять потребностям клиентов и соответствовать политике банка.

В главе 5 рассматривается внутренний процесс утверждения кредитов, начиная с составления краткого документа об утверждении и заканчивая работой кредитного комитета.

В главе 6 рассматривается документальное оформление и закрытие транзакции, начиная с составления соответствующих условий и заканчивая предоставлением средств в сотрудничестве с юристами.

В главе 7 предлагаются методы распределения времени , между работой с существующими клиентами и привлечением новых клиентов на основе изучения их прибыльности.

В главе 8 обсуждается управление внешней средой в ' таких областях, как оценка результативности, карьера и наставничество.

Вопросы, содержащиеся в приложении, помогут банкиру j и менеджеру исследовать функции коммерческого банка, j установить приоритеты и ответственность за перемены.

БЛАГОДАРНОСТЬ

В течение 33 лет я занимался искусством, которое увеличивает богатство, создает занятость и расширяет возможности, если воспринимать его с учетом интересов других людей. Я обязан компании Northwest Corporation, ее менеджерам, персоналу и клиентам за поощрение профессионализма, нововведений и разумного риска. Хочу выразить благодарность ассоциации RMA, которая, будучи совестью отрасли, предоставляла большие возможности для карьеры, а главное — дружбу.

Эдгар М. Морсман-младший
Миннеаполис, Миннесота

Глава 1. Первые шаги

Поздравляю вас! Вы стали коммерческим кредитором и вступили в одну из самых захватывающих и чарующих областей мира финансовых услуг. Особенность, которая придает коммерческому кредитованию столько своеобразия, а именно неоднозначность, столь часто сопутствующая этой сфере деятельности, одновременно является и ее проклятием. Как бы широки ни были возможности, предоставляемые профессией коммерческого кредитора, вам все же придется учитывать в своей работе правила, сложившиеся под влиянием общей банковской культуры или же сформированные работниками вашего банка. К сожалению, эти правила зачастую оказываются неписаными. Способность работать и добиваться успехов в неоднозначных условиях является одной из необходимых предпосылок вашей работы.

Если вы намереваетесь достигнуть успеха на поприще коммерческого кредитования, уже с самых первых шагов своей карьеры вам следует вырабатывать в себе некоторые полезные привычки. Подобно музыканту или спортсмену, вам придется соблюдать определенные правила, пока их выполнение не станет автоматическим. В этой главе мы уделим внимание трем навыкам: правильному управлению временем, поддержанию хороших рабочих взаимоотношений и постоянному самообразованию. Другие привычки также будут рассмотрены в этой книге.

Работа над этими привычками с самого начала вашей карьеры чрезвычайно важна для конечного успеха. Полезные привычки и правила, подобно ударам в гольфе и теннисе, поначалу могут покачаться неестественными и неудобными. Честно говоря, овладение полезными рабочими привычками вовсе не увлекательное или забавное занятие. Однако приобрести их нужно еще на самых первых шагах. Шансы выработать их позднее не так уж высоки.

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Приступив к новой должности, вы сделаете одно неприятное открытие: слишком многое надо успевать сделать в рабочее время. Обучаясь в институте или работая стажером, вы изучали лишь заранее подготовленные для вас случаи. Здесь же вы вынуждены самостоятельно собирать всю информацию, придавать ей логическую форму, делать заключения, которые необходимо «продавать» другим. Кроме того, в период обучения задания поступали строго последовательно, имели начало, окончание, а в конце сопровождалась разбором. Теперь же вы окажетесь погребенными под нескончаемой лавиной не связанных друг с другом запросов.

Лишь изредка вы сможете работать над задачей до ее завершения, и лишь затем приступите к новой задаче. К сожалению, ваши навыки по определению приоритетов, возможно, пока не очень развиты, а проконсультироваться не всегда получается. Кроме того, у вас еще недостаточно опыта, связей и других ресурсов, необходимых для решения проблем, так что эффективность вашей работы пока невысокая.

Результаты вашей работы чаще всего становятся известны не сразу, поэтому вы не всегда будете знать, верно ли вы определили приоритеты и исполняете ли вы свои обязанности в соответствии с ожиданиями. Вам придется работать словно

в тумане, в котором лишь изредка появляются смутные проблески солнечного света.

Не отчаивайтесь. Такая атмосфера абсолютно нормальна. В течение полугода нам придется внести некоторый порядок в этот хаос, однако это потребует самодисциплины, включая эффективное управление временем. Время является ценным ресурсом, но его нельзя вернуть. Вы должны заставить его служить вам, вместо того чтобы превращаться в его раба.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДНЯ

Многие сотрудники коммерческих банков полагают, что необходимо составлять график рабочего дня в соответствии с внутренним распорядком организации и собственными биоритмами. Разумеется, возможны и отклонения от выработанного графика. Помехи и чрезвычайные ситуации превращают точное следование жесткому распорядку дня, скорее, в исключение, чем в правило. Принимайте эти неожиданные события хладнокровно. В действительности возможны, по крайней мере, три случая, когда необходимо бросить все свои дела, и в первую очередь заняться возникшей проблемой, — это возможность продаж, проблема с обслуживанием клиента, проблемы с кредитом.

Тем не менее следование некоему общему распорядку должно стать привычкой, которая в значительной мере повысит эффективность работы. Например, если вы чувствуете себя особенно бодрым с утра, старайтесь именно в начале рабочего дня заниматься задачами, требующими творческого подхода, например изучать кредитные и торговые предложения.

Ленч является идеальным временем для встреч с клиентами, планирования и налаживания связей с коллегами по работе. С самого начала развивайте в себе привычку эффективно использовать это время, а не впадайте в привычную и удобную рутину ежедневного завтрака с одними и теми же людьми.

Время после обеда можно посвятить задачам, требующим меньше энергии, например решению административных вопросов, назначению встреч с существующими или потенциальными клиентами. Вторая половина дня и вечер подходят для чтения профессиональной литературы и самообразования.

Выработка общего распорядка рабочего дня постепенно станет привычкой и повысит результативность вашей работы. При выборе собственного графика понаблюдайте за привычками ваших коллег и переймите то, что покажется вам разумным. Кроме того, общайтесь с коллегами по работе, в которых вас восхищает способность правильно распоряжаться своим временем.

ОЦЕНКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Расписание принято считать инструментом, позволяющим отслеживать намеченные задачи и гарантирующим их выполнение. Этот подход позволяет вам оставаться в курсе текущих дел, однако оставляет вас в полном неведении по поводу того, что вам в действительности следует делать. А ведь в равной степени важной, но редко используемой функцией расписания является изучение прошлого для определения эффективности использования времени. Это упражнение важно для совершенствования вашей привычки управлять временем в будущем.

Для начала рассмотрим основные компоненты отчета о прибылях и убытках — чистый процентный доход, непроцентный доход, резервы и непроцентные расходы. Эти компоненты связаны с тремя основными рабочими функциями: продажами, кредитом и администрированием.

Деятельность в области продаж выражается в чистом процентном доходе и непроцентном доходе. Чистый процентный доход является функцией объема и цены (т.е.

процентного спреда), а также структуры сроков погашения по заимствованным активам и источникам финансирования. Непроцентный доход банк получает от деятельности, не связанной с предоставлением кредитов, а именно: управление денежными средствами, доверительное управление и международные операции. Чистый процентный доход и непроцентный доход являются основными составляющими отчета о прибылях и убытках, так что усилия, направленные на продажи, потребуют значительного времени.

Деятельность в области кредитов выражена в резерве на убытки по ссудам, который в большинстве коммерческих банков составляет 0,25-0,75%. Такой небольшой допуск ошибок означает, что в среднем вы можете ошибаться примерно в 0,5% случаев, а это не так просто. Увеличение риска имеет смысл, только если можно увеличить вознаграждение, что затруднительно в отрасли, страдающей от перепроизводства. Пока спрос на банковские услуги не будет соответствовать предложению, лишь высокое качество портфелей коммерческих кредитов способно обеспечить их прибыльность.

Результаты кредитной деятельности в большей степени зависят от кредитной культуры и намерений менеджмента, чем от количества документов, оформленных в процессе кредитования. Эффективность временных затрат на кредитный процесс должна оцениваться исходя из добавляемой ими стоимости, а не их количества.

Административная деятельность выражается в непроцентных расходах, которые в основном состоят из зарплаты и других выплат работникам, но также включают офисные расходы, расходы на связь, обработку данных, на проведение деловых встреч и представительские расходы, а также отвлечение средств из других сфер банковской деятельности. Когда расходы на зарплату и выплаты работникам относятся к сбытовой или кредитной деятельности, которая создает добавленную стоимость, они являются производительными и повышают прибыль. Время, посвященное другим видам деятельности, вообще говоря, снижает прибыль.

Хотя не существует надежных данных по отрасли, квалифицированная оценка времени, потраченного на различные виды деятельности коммерческих банков, была бы следующей: треть на продажи, треть на кредиты и треть на администрирование. Надежных данных не хватает по причине трудностей, связанных с определением круга обязанностей банковских сотрудников. Например, мнение банки полагают, что только половина времени их кредитных работников, посвященного продажам, в действительности уходит на личные встречи с клиентами. Остальное время затрачивается на составление отчетов, участие в собраниях, посвященных продажам, проведение исследований и т.д. Эти виды деятельности следует относить к продажам или к администрированию? Реальность состоит в том, что только 1/6 времени затрачивается на существующих или потенциальных клиентов.

К сожалению, сложно найти главного виновного, когда усилия по повышению эффективности оказываются тщетными. Треть времени, затрачиваемого на администрирование, состоит из решения мелких, сиюминутных задач, которые сами по себе не кажутся значительными. Но в целом они «съедают» часть прибыли.

Хотя многие банки стремятся повысить эффективность своей деятельности в области коммерческого кредитования, вы едва ли сможете внести свой вклад в решение этой задачи, пока не приобретете опыт и вес в этой сфере. Когда вам это удастся, выдвижение идей по повышению эффективности станет вашей прямой обязанностью. Работа в линейной структуре предоставляет прекрасные возможности для рекомендации изменений.

Хотя нам пока не по силам внести значительный вклад в совершенствование системы, вы можете существенно продвинуться в понимании того, как вы используете свое время и как его следует использовать. В конце каждой недели, в пятницу вечером, еще до ухода домой, оцените, как вы распоряжались своим временем в течение недели. Как минимум

оцените использование своего времени и объем отложенных дел. Затем взвесьте свои планы на будущую неделю и внесите необходимые поправки. Со временем это будет занимать у вас всего несколько минут.

Обратитесь к своему расписанию за прошедшую неделю, разделите рабочее время на время, отведенное продажам, кредитной деятельности и администрированию, а затем рассчитайте долю каждого сегмента. Скорее всего, вам придется принять несколько произвольных допущений. Это не создаст затруднений, если вы будете последовательны в своих предположениях. Запишите доли каждого сегмента в вашем расписании. Каковы они и какими они должны быть? От каких факторов зависит их распределение? Какие факторы вы можете контролировать? Какова тенденция?

Затем изучите список запланированных дел. Следует определить, в какой мере он отвечает поставленным целям, а также оценить своевременность выполнения задач. Отражает ли расписание на следующую неделю ваши устремления? Как следует потратить свое время?

Только вы сами можете управлять своим временем. Важно уже на начальном этапе научиться это делать. Потом крайне трудно изменить дурные привычки.

Два заключительных замечания по поводу управления временем. Во-первых, следует постепенно установить здоровый баланс между вашей профессиональной и личной жизнью. Важно получить согласие и поддержку близких вам людей. Занимаетесь ли вы коммерческим кредитованием или другими интересными делами, ваша работа может превратиться в соблазнительный наркотик. К сожалению, часто карьеры заканчиваются или меняют свое направление в зависимости от обстоятельств, неподвластных нашей воле. Сбалансированный стиль жизни может в значительной степени облегчить поиск новых сфер приложения усилий.

Во-вторых (и это может показаться противоречием с уже сказанным), иногда вы должны игнорировать установившийся баланс и посвятить больше времени работе, особенно

если вы занимаете новую должность или сталкиваетесь с новой важной задачей, независимо от того, на какой ступени карьерной лестницы вы находитесь. При выполнении любой работы вы должны приобретать новые навыки и повышать эффективность своей работы, которая на первом этапе неизбежно окажется не слишком высокой. Вы должны добиться от близких вам людей понимания того, что освоение новой ситуации требует времени (около полугода), а затем вы рассчитываете вернуться к прежнему распорядку.

РАБОЧИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Ваше вступление в структуру изменяет сложившееся положение вещей. Вы оказываете влияние на результативность команды, распределение нагрузки, восприятие вашей структурной единицы как внутри организации, так и со стороны. Изменения сначала создают неудобства для людей, поэтому вам следует внимательнее относиться к развитию позитивных взаимоотношений со вспомогательным персоналом, коллегами и вашим менеджером.

Административная поддержка

Некоторые люди, сознательно или бессознательно, совершают серьезную ошибку, когда не проявляют равного внимания и уважения ко всем сотрудникам организации. В хорошей организации все должности, от швейцара до главного администратора, имеют большое значение, поэтому желательно, чтобы на всех должностях находились квалифицированные люди.

Как кредитному менеджеру, который управляет ресурсами организации от лица клиента, вам понадобится помощь многих людей, включая тех, кого вы не контролируете исходя из своего положения в банковской иерархии. Относитесь к каждому человеку так, как если в определенный момент

времени вам потребуется его помощь. Вполне вероятно, это и в самом деле случится.

Помощники администраторов часто испытывают давление, поскольку они обслуживают нескольких людей с конфликтующими интересами и приоритетами. Неспособность контролировать события приводит к стрессу. Когда вы входите в коллектив, обсудите с помощниками принятые в вашей организации порядки, способы выявления и разрешения конфликтов. Время от времени обсуждайте с ними текущую ситуацию и необходимые изменения.

Необходимо убедиться, что ваша деятельность приносит значительную добавленную стоимость. Когда вы оцениваете использование своего времени, подумайте, может быть, с какой-либо из выполняемых вами работ лучше справится кто-нибудь из вспомогательного персонала.

Персональный компьютер является чудесным инструментом для выполнения таких задач, как составление графиков работы, обмен сообщениями, поиск данных, стандартная переписка и т.д. Однако когда менеджеры видят одних и тех же людей, постоянно занятых на компьютере, они задаются вопросом, почему эти люди не встречаются с клиентами. Убедитесь, что компьютер стал инструментом повышения стоимости вашего времени. Если нет, спросите себя, нет ли более подходящих кандидатов на выполнение этой работы.

Коллеги

Первые шесть месяцев будут, как правило, приводить в замешательство, а иногда приносить разочарования. Вы должны освоить новые навыки, процессы, ресурсы, неписаные правила. Хотя хороший менеджер в состоянии помочь вам в преодолении этих трудностей, он редко будет своевременно доступен, чтобы отвечать на все ваши вопросы.

Вы должны наладить плодотворные отношения с коллегами, которые могут вам помочь. Стремитесь оказывать взаимные услуги. Отношения с коллегами также важно

развивать и в других областях, в которых вам требуются ресурсы и поддержка, таких как доверительное управление, операции и маркетинг. Используйте время ленча для налаживания этих отношений.

Если ли вы сумеете наладить хорошие взаимоотношения с коллегами, вам не придется участвовать во всех встречах со своими клиентами. С возникающими проблемами и возможностями лучше справляются работники, имеющие должные навыки. Хороший менеджер по связям с клиентами сделает так, чтобы клиент имел многочисленные связи в банке.

Ваш менеджер

При работе в сложных условиях полезна своевременная обратная связь с менеджером. Небольшие, но частые корректировки в процессе работы гораздо более эффективны, чем ожидание в течение года оценки эффективности и вытекающие из этой оценки поправки в направлении работы.

Чтобы добиться полезной обратной связи, вам придется искать ее. Собрания группы менеджеров и начинающих коммерческих кредиторов призваны выявлять проблемы. Любой менеджер без колебаний заявит, что он поддерживает постоянную обратную связь с новыми сотрудниками, помогая им скорректировать свое поведение. Сами же новые сотрудники отнесутся к подобным утверждениям с недоумением и скажут, что помощь со стороны менеджера приходит нечасто, и это стало одной из причин, по которой полгода они чувствовали себя не в своей тарелке.

Что же происходит и кто прав? Как правило, менеджеры оказывают меньшую поддержку, чем полагают. Коммерческие кредиторы постоянно сталкиваются с противоречиями и конфликтами в процессе работы, обусловленными ценообразованием, бюджетом и конкурентными факторами. Если менеджеры чувствуют, что обратная связь создаст больше противоречий и конфликтов, с их стороны было бы более гуманно забыть о ней.

С другой стороны, начинающие коммерческие кредиторы получают большую поддержку, чем сознают, поскольку многие из них просто не слушают того, что им говорят. Они, как правило, столь рьяно относятся к выполняемым заданиям, что упускают замечания менеджера, в которых часто заключается помощь.

Что же следует делать? Сейчас настало время систематически и дипломатично просить о помощи и своего менеджера, и своих коллег. Например, возвращение с визита к существующему или потенциальному клиенту будет хорошим поводом для консультации. Не спрашивайте: «Как мне следовало себя вести?» Вам не следует напрашиваться на комплименты. Спрашивайте совета, как повысить эффективность визитов. Когда вам отвечают, слушайте внимательно и следите за собой. Никогда не занимайте оборонительную или оправдательную позицию — это верный способ раз и навсегда лишиться поддержки. Если после упорных размышлений вы пришли к выводу, что совет бесполезный, мысленно отвергните его. Не превращайте единичный случай в конфликт.

Если вы берете уроки игры в гольф или теннис у профессионала, вы платите за получение полезной обратной связи. Добейтесь у менеджера и коллег понимания того, что вы обучаетесь и что вы с признательностью и уважением примете помощь профессионалов. Если вы не оказываете им помощь в их работе, вы упустите возможность получить новые сведения.

ОБРАЗОВАНИЕ

Как правило, будущие банковские работники получают интенсивное базовое образование, в то время как более детальное ознакомление с особенностями своей профессии происходит хаотично и неорганизованно. С учетом быстрых

перемен в сфере финансовых услуг образование не должно завершаться с приемом на работу. Вы сами ответственны за продолжение образования, поскольку вы лучше других осведомлены о пробелах в своих знаниях. Кроме того, только вы можете определить, сколько времени вы хотите выделить на обучение.

Продолжение образования следует начинать с систематического чтения качественной профессиональной литературы. В перечень должны входить следующие издания:

- • газета, посвященная местному рынку;
- • деловой журнал, освещающий местные или национальные события;
- • еженедельный деловой журнал;
- • газета, посвященная отрасли, профессиональные издания {например, Journal of Lending & Credit Risk Management).

По мере карьерного роста необходимо периодически пересматривать перечень изучаемой литературы, с тем чтобы она постоянно отвечала текущим потребностям. Это должно стать правилом, даже если вам катастрофически не хватает времени.

Другие потребности в образовании станут очевидны после того, как вы приобретете некоторый опыт. Если ваша организация не имеет непрерывной программы обучения, предложите свои идеи по поводу учебных возможностей менеджеру. В большинстве учреждений рады пойти навстречу образовательным запросам своих работников.

ВЫВОДЫ

Первые год-полтора работы в коммерческом банке вам придется овладевать новыми навыками и процессами в условиях неопределенности. Освоение новой ситуации может оказаться столь трудным и отнимать столь много времени, что

о выработке правил часто забывают. Эти правила касаются управления временем, поддержания хороших рабочих отношений, повышения собственного образовательного уровня.

Если удастся об этих правилах не забыть и даже превратить их в привычку, вы начнете работать более эффективно и будете испытывать удовольствие от работы.

Глава 2. Встреча с клиентом

Теперь пришло время встречи с клиентом — события, которое всегда будет у специалиста по коммерческому кредитованию вызывать уважение, благоговение и надежду. Ваша организация существует для клиента, и об этом забывать нельзя. Выдающиеся компании всегда концентрируют внимание на клиенте, но даже они, а подчас и целые отрасли, иногда теряют его из виду и сосредотачиваются на решении внутренних вопросов. Когда такое случается, компании вырождаются, становятся объектами поглощения и лишь в редких случаях реанимируются усилиями незаурядных лидеров.

Лучшие специалисты по коммерческому кредитованию воспринимают работу с существующими и потенциальными клиентами как сложную и важную задачу, а потому не жалеют на нее времени. Если у вас другое мнение, вы занимаетесь не своим делом. Именно успешная работа с клиентом приносит деньги, а чрезмерное внимание к внутренним мелочам — всего лишь неприбыльное отвлечение ресурсов.

Знакомство нового кредитного менеджера с клиентской базой может принимать разные формы — от обучения под руководством опытного наставника до простого вручения списка клиентов, сопровождаемого фразой: «Если возникнут вопросы, дайте мне знать». В более спокойные времена специалисты по коммерческому кредитованию, бывало, начинали карьеру учениками более опытных коллег, и их знакомство с базой существующих и потенциальных клиентов

было постепенным. В условиях поглощений, реорганизаций и текучести кадров многие новоиспеченные специалисты сразу оказываются лицом к лицу с клиентом. В итоге их обучение происходит за счет клиентов.

Работа в условиях значительной текучести кадров является бичом всех менеджеров и постоянным поводом для жалоб со стороны клиентов. Организация, которую представляют одни и те же работники на протяжении значительного периода времени, будет иметь более прочные отношения, более значительные перекрестные продажи¹, большее доверие со стороны клиентов и более высокие прибыли, чем организация с высокой текучестью кадров. В банковском деле весьма трудно наладить хорошие взаимоотношения, если представители партнера постоянно меняются.

Высокая текучесть кадров приводит к нехватке времени на живое наставничество, консультирование и выращивание новых банкиров. В подобной ситуации вам придется полагаться на развитие навыков самоконтроля.

ПОДГОТОВКА К ВИЗИТУ

Расстановка приоритетов в отношении визитов в значительной мере зависит от того, кто вас представит будущим клиентам. Лучше всего, если это сделает предыдущий кредитный менеджер или ваш собственный менеджер или же и тот, и другой.

Однако у предыдущего кредитного менеджера обычно много своих забот, и у него может не оказаться времени для вас, а потому руководствуйтесь следующими критериями.

- 1. Прибыльность. Значение системы оценки прибыльности клиентов рассмотрено в главе 7. Однако если в

Продажи, сопровождающиеся сбытом сопутствующих продуктов.— Прим. пер.

-
- в вашем банке ее нет, вы окажетесь в весьма незавидном положении. У вас не будет времени разработать какую-либо систему немедленно, так что придется довольствоваться грубыми оценками на основе процентного дохода, остатков на бессрочных вкладах, прочих выплат и подобных статей. Не пренебрегайте прибыльными клиентами, не заимствующими средств.
- 2 Особенности кредита. Обсудите качество кредитов, выданных клиентам из вашей клиентской базы, с прежним кредитным менеджером и членом комитета по надзору за кредитами и выясните, какие именно клиенты имеют проблемы с кредитами, требующие внимания. Кроме того, отслеживайте новые заявки на кредит и другие текущие изменения в отношениях.
- 3 Характер взаимоотношений «продавец-покупатель», или партнерство. С помощью предыдущего кредитного менеджера разделите клиентов на тех, кто рассматривает ваш банк как продавца, к которому обращаются лишь в качестве одного из потенциальных поставщиков банковских услуг, и тех, кто относится к банку как к партнеру, с которым совместно обсуждаются планы. Очевидно, существенно большим потенциалом прибыли обладают последние, и им следует придать более высокий ранг в списке приоритетности визитов. Этот подход обсуждается в главе 7.

Количество времени, которое вы можете уделить визитам, определяет их содержание. Например, какую цель имеет ваш первый визит: беглое знакомство, осмотр предприятия или планирование дальнейших отношений? Скорее всего, вы не вольны сами выбирать время для коллективных визитов, так что, возможно, вам придется разрабатывать план предстоящих встреч на свой страх и риск. Если вы не можете

спланировать коллективные визиты ко всем клиентам из клиентской базы, предыдущий кредитный менеджер должен написать клиентам, с которыми вы пока не встречались, ознакомительное письмо о том, что вы определите время встречи в ближайшее время.

После того как вы составили график визитов, вам следует немедленно начать к ним готовиться. Эти приготовления отнимают много времени и сил, однако приносят большие дивиденды. К счастью, многие из этих приготовлений можно будет использовать и для будущих визитов. Начинать подготовку к визитам, по всей видимости, следует с изучения кредитного архива.

Кредитный архив

Термин кредитный архив используется в общем смысле. Еще до прихода персональных компьютеров фактически все документы, касающиеся отношений с клиентами, хранились в кредитном архиве. Подобные архивы зачастую представляли собой небольшую мусорную свалку, содержащую финансовые отчеты, таблицы финансовых показателей, переписку, телефонные книжки, описания кредитов, газетные вырезки, каталоги и прочий хлам. С приходом новых технологий появилась возможность разбросать эти нагромождения между несколькими системами: от архивных документов и записок о визитах в системе отчетности о взаимоотношениях с клиентами до финансовых данных в компьютерных программах по работе с электронными таблицами.

Пока вы не приобретете некоторый опыт работы, вы, по всей видимости, не будете иметь представления о том, во что обходится хранение этой информации. Эти издержки охватывают несколько различных областей, включая расходы на использование помещения и оборудования для хранения, помощь персонала при архивировании, техническую помощь в процессе содержания и извлечения информации, модернизацию средств хранения, а также затраты на системы аварийного резервирования информации. Как правило, эти

издержки возвращаются в отдел коммерческого кредитования посредством манипуляций с бюджетом, покрытых завесой тайны. Таким образом, в конечном итоге деятельность кредитных менеджеров обходится дороже, чем они могут себе представить.

Когда вы будете продираться сквозь информацию, имеющуюся в архиве, вы сформулируете кое-какие выводы относительно мастерства и аналитических способностей автора. В самом деле, чтение документов является одним из ключевых методов оценки уровня навыков при проведении процедуры «дью дилидженс» в процессе поглощения. Это знание должно послужить достаточным стимулом для соблюдения аккуратности при создании документов и распоряжении имеющейся информацией. Ваш менеджер также следит за кредитным архивом и делает выводы о вашей компетентности в качестве коммерческого кредитора. Вы делали бы то же самое на его месте. Если материалы, которые вы читаете, сделаны качественно, учитеесь на них. Если нет, пообещайте себе сделать лучше.

При чтении документов попытайтесь разобраться, кто принимает решения в компании и присутствуют ли эти люди в вашем графике визитов. Если вы не встречаетесь с ответственными лицами, оставьте вашу визитку для них в ходе визита и проведите встречу с ними при следующем посещении компании.

Вы также должны проанализировать историю визитов к определенному клиенту и подумать о том, насколько ваши действия обоснованны исходя из установленных вами приоритетов. Обдумайте рациональную частоту визитов, а также состав команды, начиная от старшего менеджера и заканчивая специалистами в таких областях, как управление денежными средствами, доверительное управление и внешняя торговля.

Несомненно, вам следует проверить финансовую отчетность клиента и историю его заимствований. Попытайтесь создать мысленный образ предприятия клиента. Например, соотнесите объем материально-производственных запасов и продаж с

основными средствами и оборудованием, готовым для размещения. Какая продукция и площадь производственных помещений, по вашему мнению, соответствуют этим величинам? Изменяют ли существующие тенденции эти соотношения?

Будучи новичком в коммерческом кредитовании, вы, вероятно, склонны относиться к финансовой отчетности как к абстракции или некоей реальности, которую следует анализировать, как если бы она была вещью в себе. К сожалению, многие работники коммерческих банков все еще рассматривают финансовую отчетность именно в этом свете. Однако вы кредитуете не финансовую отчетность. Вам следует начать рассматривать финансовую отчетность как один из способов анализа фундаментальной экономической реальности, а именно — вашего клиента. Хотя финансовая отчетность чрезвычайно полезный инструмент, она представляет вашего клиента с точки зрения его финансовой истории. Выработайте привычку использовать финансовую отчетность в качестве одного из инструментов, к которым вы обязаны прибегать для понимания вашего клиента. Создание мысленного образа клиента посредством изучения отчетности является одним из способов выработать эту привычку. Когда вы лично посещаете своего клиента и обнаруживаете, что созданный вами образ был ошибочен, снова обратитесь к финансовой отчетности и найдите причину своей ошибки.

Другие ресурсы

Коммерческие кредиторы часто настолько увлечены процессом кредитования, что теряют ясное понимание того, как клиент использует и представляет себе их банк. Подобного понимания можно достичь, изучая депозитные функции клиента. Проанализируйте отчеты о депозитах, чтобы получить представление о денежных потоках клиента. Является ли ваш банк единственным депозитарием или же компания использует вас только как посредника для платежей? Если накоплением денежных средств занимается какая-либо другая организация, выясните, что она собой представляет и почему ее клиенты — не ваши?

Выясните, к каким еще услугам вашего банка прибегает клиент, и пообщайтесь с представителями отделов, которые эти услуги поставляют. Вам интересно будет узнать прибыльность этих услуг, раскрыть дополнительный потенциал продаж и выявить проблемы. Скорее всего, ваш клиент не будет готов к разговору о новых продажах, если в другом отделе отношения осложнились.

Вам также следует узнать в отделе покупок, продает ли ваш клиент свои услуги банку, и если нет — стоит ли обсудить с ним такую возможность. Отделы покупок стали притчей во языцех из-за своей способности создавать проблемы с клиентами. В одном банке отдел покупок прославился тем, что «зарабатывал» деньги, отсрочивая платежи по счетам. Однако отдел факторинга того же банка обнаружил, что счета к получению этого банка в отчетности клиентов объявлены ненадежными. Вы также можете выяснить, что ваш банк позволяет неплохо зарабатывать клиенту, который взамен дает немного. Список продавцов отдела покупок может стать источником потенциальных клиентов.

Наконец, побеседуйте с бывшим кредитным менеджером перед визитом, поскольку в кредитном архиве нельзя найти многие нюансы. Вам также следует осведомиться относительно манеры переговоров, традиционных возражений, «горячих тем» (ценообразование, спорные вопросы, проблемы конкуренции, возможности продаж) и т.д. Сотрудник отдела по надзору за кредитами также может обладать ценной информацией о вашей клиентской базе, и обсуждение списка во время ленча обычно приносит пользу.

Цель визита

Каждый визит имеет тему или цель. Когда вы готовитесь к визиту, подумайте о трех-пяти особых целях или вопросах, на которые вы хотели бы получить ответы. Вопросы могут касаться возможностей продаж или кредитов. Задачи можно определить достаточно узко, чтобы их можно было

выполнить без особых проблем. Например, можно подумать, подходит ли клиент в качестве потребителя определенной услуги по управлению денежными средствами, а также о приглашении на визит специалиста. А может быть, вас интересует качество материально производственных запасов, и вы желаете удостовериться в своих предположениях.

В отношении большинства клиентов можно выявить определенную тему, задачу или возможность, которая выражается в их финансовых результатах и стиле управления. Эти темы могут включать такие вопросы, как темпы роста продаж, финансовые и управленческие ресурсы, приспособление к изменениям на рынке или распоряжение недвижимым имуществом. Определение этих тем важно, поскольку они влияют на стратегию в отношении клиента.

В процессе подготовки попытайтесь определить ведущую тему во взаимоотношениях с клиентом. Возможно, у вас не будет возможности сделать это в ходе первого визита, особенно если это беглое знакомство, однако выработать в себе привычку выявлять главную тему вам следует уже в самом начале своей карьеры.

ПЛАНИРОВАНИЕ С УЧАСТИЕМ ВАШЕГО МЕНЕДЖЕРА

Дотошный менеджер захочет присоединиться к вам и прежнему кредитному менеджеру в ходе как можно большего числа визитов. Подобная ситуация позволит менеджеру выполнить множество целей с минимальными усилиями.

- • Взаимоотношения с клиентом. Эти визиты помогут менеджеру укрепить связь с клиентами. Когда скоро в отношении визитов расставлены приоритеты, менеджер имеет возможность выяснить, какие клиенты оказывают наибольшее влияние на прибыль. Эти

- визиты, кроме того, позволяют клиентам лучше познакомиться с менеджером. Если имеется проблема во взаимоотношениях, менеджеру лучше узнать о ней сразу, чем увидеть, как клиент ушел к конкуренту.
- • Статус взаимоотношений. Менеджер может из первых рук выяснить, обеспокоен ли клиент сменой кредитного менеджера. 11одобный визит предоставляет потрясающую возможность узнать больше о взаимоотношениях с клиентом и выяснить имеющиеся проблемы или вопросы. Например, в соседнем отделе могут назревать противоречия, грозящие ухудшить отношения с клиентом.
- • Дополнительная поддержка. Если вы неопытны, менеджер может попытаться возвысить вас в глазах клиента и продемонстрировать, что у вас есть поддержка со стороны руководства, а также ресурсы, необходимые для удовлетворения потребностей клиента. Хотя на вас лежит основная ответственность за взаимоотношения с клиентом, присутствие вашего менеджера на встрече убедит клиента в том, что он всегда может позвонить менеджеру в случае необходимости.
- • Возможность инструктажа. Эти первые визиты позволят менеджеру увидеть вас в действии и дать вам уроки и советы в конструктивной и содержательной манере. Обратный путь в автомобиле к банку предоставляет хорошие возможности для консультирования и обсуждения итогов встречи. Часто дружелюбные, искренние наставления и советы являются наиболее результативным способом обеспечения обратной связи и коррекции поведения.

Определение вашей роли

Если предположить, что ваш менеджер участвует лишь в нескольких ваших визитах, вы должны определить, какую роль вы будете играть на встрече с клиентом. Можно играть роль «повозки» или «локомотива» или занять некую

промежуточную позицию. Хороший менеджер захочет, чтобы вы играли активную роль при встрече. Это повысит ваш авторитет и поможет в ходе будущих самостоятельных визитов к клиенту. Менеджеру также будет интересно понаблюдать, как вы работаете, и дать вам некоторые неформальные наставления.

К сожалению, некоторые менеджеры, иногда с самыми лучшими намерениями, отводят себе первые роли и берут все переговоры на себя. Причиной этого могут быть самолюбие, осторожность или недостаток доверия к подчиненным. Когда вы вместе с менеджером составляете сценарий встречи, можно попытаться определить свою роль, предполагая при этом, что она может измениться в присутствии клиента.

При планировании визитов совместно с менеджером вам следует обсудить, какого рода пояснительную записку он ожидает от вас. Детальность такой записки зависит от личного стиля и степени знакомства с клиентом. Подобная пояснительная записка может представлять собой копию последнего описания кредита или же выписку с данными о прибыльности, или же пространный отчет.

Кто бы ни сопровождал вас в ваших визитах, ему необходимо достаточное количество информации, чтобы действовать эффективно. Чем более удалены они от клиента (если речь идет, например, о менеджерах высшего звена), тем больше информации им требуется. Если высший управленческий состав занимает активную позицию в отношении ваших визитов, ваша организация, возможно, имеет стандартную форму пояснительных записок. Скорее всего, каждая пояснительная записка будет выглядеть по-своему. Попробуйте поставить себя на место читателя записки и подумайте, какие сведения следует в нее внести. Записка может содержать описание компании, масштабов и прибыльности сотрудничества, конкурентного положения, информацию об управлении, о цели визита, вашей роли и т.д. Эти записки важны, поскольку они отражают, как вы анализируете отношения. О них будут помнить.

Составление сценария

Собираетесь ли вы наносить визит в одиночестве или же вас будут сопровождать ваш менеджер и прежний кредитный менеджер, следует составить подробный сценарий каждого визита. Менеджер должен утвердить подобную практику как часть процесса управления продажами, однако вы также несете ответственность за составление сценариев встреч.

Успешные работники банков не относятся к этой задаче спустя рукава. Они тщательно планируют свое поведение при встрече с клиентом. Большая часть их якобы спонтанных действий на самом деле заранее отрепетирована. Они всегда достаточно гибки, чтобы изменить тактику, если того требуют обстоятельства. Тем не менее, как правило, им удается достигнуть намеченных целей. При подготовке к визиту вам следует установить от трех до пяти целей, которых вы хотите достичь во время визита. Их следует ясно формулировать. Например:

1. Утвердиться в своих полномочиях нового кредитного менеджера и подготовить клиента к новой встрече.
2. Определить, будут ли кредитные инструменты, используемые ныне, пригодны в дальнейшем.
3. Определить дополнительные услуги в отношении данного клиента.
4. Понять причины убытков в прошлом и сделать выводы на будущее.

Составлять сценарий совместно с другими сотрудниками нужно в офисе. Обсудить сценарий можно по пути к клиенту. Составить сценарий можно и в машине, на стоянке или в лифте, однако в любом случае это нужно сделать до прибытия к клиенту. Как минимум сценарий должен содержать следующие пункты.

- • Вводная часть. Определите, как начать обсуждение и что нужно сказать. Например, прежний кредитный

- менеджер проводит подготовительную беседу, а затем ваш менеджер подтверждает ваши полномочия и советует осмотреть предприятие клиента, за которым должна последовать встреча уже в офисе для обсуждения отдельных вопросов. Планирование вступительной части встречи позволяет избежать многозначительных пауз, а также обсуждения всех тем сразу.
- • Осмотр предприятия. Будете ли вы осматривать предприятие клиента или предпочтете это сделать позже, в одиночестве, когда вы сможете ознакомиться с обстановкой более подробно. Следует посетить при первом же удобном случае предприятие клиента и осмотреть производственные возможности, чтобы вы могли соотнести их с финансовой отчетностью.
- • Цели. Определите задачи каждого участника встречи. Например, вы обсуждаете с клиентом вопрос о том, насколько существующая кредитная линия отвечает текущей ситуации, прежний кредитный менеджер определяет возможности клиента в отношении счета с отложенной выплатой денег, а менеджер анализирует с клиентом убытки за квартал. Очевидно, в идеале ваша беседа будет представлять собой свободно протекающую дискуссию с участием каждой стороны. При этом прежний кредитный менеджер получит сигнал к началу беседы о счетах с отложенной выплатой денег после того, как вы выясните, насколько адекватна существующая кредитная линия.
- • Время ухода. Договоритесь о времени ухода от клиента. Это поможет вам придерживаться графика и сосредоточить свое внимание на обсуждении.

Редко все происходит так, как было запланировано, и вам следует приготовиться к изменениям в процессе переговоров. Никогда не увлекайтесь соблюдением сценария

настолько, чтобы упустить малейшие признаки того, что у клиента могут быть другие планы. Тем не менее составление сценария является простым, по мощным инструментом максимизации результативности ваших визитов.

ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ

Даже с учетом проведенных вами исследований, работе по планированию и расстановке приоритетов, реальная встреча с клиентом может выбить вас из колеи. Однако вводный визит станет лишь началом долгого путешествия. Если ваш банк ориентирован на отношения с клиентами, вы должны придерживаться, по меньшей мере, трех долгосрочных целей помимо ограниченных задач вашего первого визита.

Во-первых, вы заинтересованы в установлении уважительных и партнерских взаимоотношений и вовсе не желаете, чтобы между вами и клиентом сформировались отношения продавца и покупателя. Вам, очевидно, хотелось бы, чтобы в записной книжке клиента вы числились в качестве уважаемого советника, наподобие хорошего адвоката или бухгалтера. Если вам не хватает профессионализма для внесения дополнительной стоимости в процессе ваших взаимоотношений, ваши услуги превратятся в обычный товар, и вы сможете выдерживать конкуренцию только на основе цены или структуры.

Во-вторых, вам потребуется глубокое понимание рисков, связанных с предоставлением кредитов клиенту. Это понимание предполагает нечто большее, чем анализ финансовой отчетности. Вы должны знать рынок и отрасль, в которых работает клиент. Вы также должны знать, о чем думает и как работает руководящее звено, а также уметь предсказывать его реакцию на изменение внешних условий.

В-третьих, невозможно как следует разбираться в продуктах и услугах своего банка и продавать их, не зная

досконально своих клиентов. При нынешних избыточных производственных возможностях банковской отрасли коммерческое кредитование само по себе редко бывает прибыльным. Вам придется продавать дополнительные продукты и услуги, чтобы закрепить ваши взаимоотношения и сделать их прибыльными в долгосрочном периоде.

Развитие взаимоотношений с клиентом в ходе ознакомительного визита и будущих визитов требует овладения определенными навыками. Вы должны знать об этих навыках и периодически проводить самооценку. Кроме того, наблюдайте за другими и перенимайте у них лучшее.

Стиль

Существует огромное разнообразие личностных стилей, присущих различным людям. Если вы знаете некоторые из этих стилей, у вас может появиться искушение толковать их чересчур широко. Труднее увидеть различия между людьми. Никогда не делайте поспешных предположений, вроде того, что только экстраверт может управлять компанией, ориентированной на продажи. В понимании различий между личностями поможет использование личных анкет, которые можно раздобыть через отдел управления человеческими ресурсами. Никакой стиль сам по себе не плохой и не хороший, однако лучшее понимание себя может быть первым шагом к пониманию других людей.

Разница в возрасте может создать реальные или воображаемые проблемы. Будучи новоиспеченным кредитным менеджером, вы, возможно, на несколько десятилетий младше некоторых из своих клиентов. Лучший инструмент преодоления этой проблемы — профессионализм. Убедитесь, что каждый визит хорошо спланирован и имеет целью увеличение стоимости. Вы должны продемонстрировать, что способны предоставлять ресурсы банка и обладаете значительной поддержкой в своем учреждении. Никогда не ссылайтесь на кредитный комитет или другие органы,

принимающие решения. Если вы пренебрежете этим советом, клиент захочет вести дела с кредитным комитетом, а не с человеком, который работает у него на посылках.

Если вы чувствуете себя неловко из-за разницы в возрасте, временами включайте в свой график визиты, в которых участвовали бы старшие члены вашей организации. Кроме того, следует получить представление о том, как решается вопрос о преемственности в компании вашего клиента и культивировать отношения со следующим поколением. Нужно убедиться, что ваша организация развивает отношения на всех уровнях компании. Например, возможно, имеет смысл, чтобы в отделе операций имелось лицо, отвечающее за вашего клиента. Вы заинтересованы в том, чтобы клиент и ваш банк могли решать проблемы, не обращаясь каждый раз к президенту.

Интервьюирование

Интервьюирование потенциального или реального клиента должно происходить в форме живой и непосредственной беседы, без оттенка фальши, к которому нередко приводит буквальное следование контрольному списку вопросов. Когда новички используют анкету, они часто настолько сосредоточиваются на формулировке очередного вопроса, что не слышат слов своего клиента. Подобное невнимание вскоре становится очевидным и начинает раздражать клиента.

Ключом к успешному интервьюированию является деликатное выведывание у клиента необходимой вам информации в ходе беседы. Поскольку в основном говорит именно клиент, ваше умение слушать становится столь же важным, как и ваше умение задавать вопросы. Умение слушать не является «пассивным» навыком. Вы должны уметь концентрироваться, делать пометки, а также владеть языком тела, позволяющим клиенту понять, что вы в самом деле его слушаете. Особенно полезно делать пометки. Это не только поможет вам запоминать информацию, но также покажет клиенту, что вы внимательно относитесь к его словам.

Что делать, если нет возможности использовать контрольный список, позволяющий убедиться, что получена вся желаемая информация? Одним из методов является использование финансовой) отчета в качестве анкеты для беседы. При работе с существующим клиентом финансовая отчетность компании имеется у вас на руках. Если речь идет о потенциальном клиенте, возможно, понадобится мысленно представлять себе эту отчетность. Если вы проделали значительную работу по финансовому анализу, вам несложно будет представить следующие документы.

Бухгалтерский баланс

Денежные средства	Счета к оплате
Счета к получению	Векселя к оплате
Материально-производственные запасы	Долгосрочный долг
Оборудование, земля и здания	Собственный капитал

Отчет о прибылях и убытках

Продажи
Стоимость проданных товаров
Валовая прибыль
Общие, сбытовые и административные расходы
Налоги
Чистая прибыль

- Денежные средства — текущие взаимоотношения банка, валюта и чеки, процедуры, связанные с содержанием депозитов и расходами, методы управления денежными средствами.
- Счета к получению — основные клиенты, концентрация, условия кредита, оборот, кредитная политика, история безнадежных долгов, резервы.
- Материально-производственные запасы — бухгалтерская методология, методы контроля, моральный износ, возможности хранения, процесс перевозки, наличие или отсутствие.
- Оборудование, земля и здания — собственность, условия, адекватность, рыночная стоимость и балансовая

- стоимость, расходы по техническому обслуживанию, решение о покупке, финансирование, будущие приобретения.
- • Счета к оплате — основные продавцы, условия платежей, особенности датировки, альтернативные поставки.
- • Векселя к оплате — философия краткосрочного финансирования, кредиторы, условия, право кредитора вступить во владение собственностью, предложенной в качестве обеспечения.
- • Долгосрочный долг — кредиторы, поручительство, условия, соответствие денежным потокам.
- • Собственный капитал — собственность, совет директоров, процесс принятия решения, политика в области дивидендов, история.
- • Продажи — условия рынка и отрасли, конкуренты, тенденции, ценообразование, изменчивость.
- • Стоимость проданных товаров — устойчивость показателей прибыльности, ограничения по объему и по цене, точки безубыточности.
- • Общие, сбытовые и административные расходы — количество занятых, общее представление, отношения, факторы продаж.
- • Налоги — порядок налогообложения, удержания, последний налоговый аудит.

В отличие от вопросов, предполагающих ответы типа «да-нет», вопросы с возможностью нежесткого ответа побуждают к объяснениям и расширению предложенной темы. Всегда держите наготове несколько полезных вопросов с возможностью нежесткого ответа. Например:

- • «Какой будет ваша компания через пять лет?» Ответ может продемонстрировать способность собственника компании к планированию или его видение ситуации. Иногда можно услышать нечто неожиданное, например информацию о предстоящей продаже компании или о совершенно новом направлении в стратегии.

- • «Что не устраивает вас в управлении компанией?» Ответ может показать способность к ситуационному планированию, а кроме того, выявить области, которые могут вызывать у вас тревогу
- • «Какую эффективность на конец года вы бы сочли приемлемой?» Ответ поможет узнать, на что делает упор менеджмент компании. Например, с вашей точки зрения, задачей номер один является максимизация денежных поступлений, в то время как менеджмент компании анализирует ситуацию в терминах объемов продаж
- • «Какой риск вы готовы принять для достижения требуемой эффективности?» Ответ может дать вам представление о терпимости к риску со стороны менеджмента, однако, возможно, вам потребуются дополнительные изыскания или разъяснения. Например, тему риска можно развить, задавая вопросы о возможности проникновения на новые рынки, об отношении к более высокому левереджу и т.д.

Другим полезным средством для развития отношений с клиентом, наряду с получением информации относительно кредита и продаж, являются сведения о финансовой прибыли¹ и другие данные, регулярно предоставляемые вашим собственным банком. Удивительно, какая огромная работа по внутреннему производству и потреблению финансового анализа производится банками лишь для того, чтобы быть похороненной в архиве, без надежды когда-либо появиться на свет и стать предметом обсуждения с клиентом. Даже бухгалтеры, готовящие финансовую отчетность для клиентов, редко обсуждают или интерпретируют ее. Обычно они уделяют основное внимание налоговым приложениям.

Доход, полученный от займа и инвестиций, минус издержки по заимствованию. — Прим пер

Ежегодный визит нередко предполагает передачу клиенту копий таблиц финансовых показателей, в которых были бы отмечены темы для дискуссии. Указание положительных и отрицательных тенденций, а также выявление вопросов, вызывающих беспокойство или требующих обсуждения, может быть ценным для вашего клиента и продемонстрировать ваш профессионализм.

Осмотр предприятия

Осмотр предприятия позволит вам получить более четкое представление о деятельности клиента и обычно приносит удовольствие. Осмотр покажет, на чем делает упор менеджмент компании, а также позволит обсудить текущие проблемы. Кроме того, это обеспечит вас информацией, отсутствующей в финансовых отчетах, например сведениями о состоянии предприятия и оборудования, о производительности, о внутреннем управлении, об экологических проблемах, а также о качестве рабочей силы. Кроме того, следует соотносить увиденное с финансовой отчетностью и анализировать любые различия, не получившие объяснения.

Как правило, осмотр предприятия не слишком совместим с обсуждением деловых вопросов. Производственный шум едва ли позволит услышать вам хоть слово. Кроме того, вы захотите следовать за менеджерами и посмотреть то, что они считают важным.

Ожидания

Со временем как у вас, так и у клиента появляется желание выработать взаимные ожидания. Особенно это относится к новым клиентам. Выработка ожиданий способствует предотвращению проблем и помогает сохранить добрые отношения с клиентом.

Ваш клиент вправе ожидать, что вы в состоянии предоставлять ресурсы банка при условии, что заявка на кредит

обоснована и соответствует кредитной политике банка. Не всегда просто истолковать кредитную политику банка, особенно если вы неопытны. Если у вас возникли сомнения, обратитесь за разъяснениями к вашему менеджеру. Объяснение политики в области кредитования входит в его обязанности.

Клиент также вправе ожидать, что вы можете предоставлять банковские услуги, объяснять основные правила и давать своевременные ответы. Ничто не наносит такого вреда, как протяжная фраза: «Может быть». Ваш клиент, кроме того, ожидает, что вы стремитесь понять специфику его бизнеса и вносите дополнительную стоимость в ваши взаимоотношения.

Вы вправе ожидать, что клиент обсуждает с вами свои планы и с его стороны не возникнет никаких «сюрпризов». Вы заинтересованы в том, чтобы вас немедленно информировали относительно убытков и других неблагоприятных событий. Вы также вправе ожидать, что кредит не будет превышен, поскольку это было бы показателем небрежности и недобросовестного планирования. Вы, кроме того, вправе ожидать своевременного предоставления финансовых сведений и другой взаимно оговоренной информации. Хотя вы понимаете и цените особенности конкурентной среды, вы ожидаете, что вам первому предоставят возможность высказать свои предложения по поводу новых кредитных заявок и эти предложения не будут использоваться для разжигания конкуренции.

При любых взаимоотношениях ключевыми моментами являются честность, открытое общение и понимание взаимных ожиданий. Если эти условия отсутствуют, вы просто один из продавцов в списке клиента и вас ожидают предложения о торгах, поступающие от случая к случаю. Некоторые клиенты не желают ничего большего, чем отношения продавца и покупателя, и вы мало что сможете сделать для изменения подобной установки. Однако вам следует изменить свой подход к этому клиенту.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Путь назад, в офис, по завершении встречи с клиентом дает прекрасную возможность подвести итоги и добиться обратной связи с менеджером. Следует рассмотреть задачи визита и определить, были ли они выполнены. А если нет, то почему?

Если вашего менеджера не так-то легко заставить провести инструктаж и дать полезные советы, вам следует напрямую задать ему несколько вопросов, наподобие нижеследующих:

- • Как, по вашему мнению, прошла встреча?
- • Как мне улучшить технику интервьюирования?
- • Какие исправления следовало бы внести в программу визита?
- • Нет ли у вас рекомендаций по поводу моего поведения в ходе будущих визитов?
- • Чем вы руководствовались, когда задавали вопрос о роли правления при утверждении капитальных затрат?

Вы убедитесь в полезности письменных пометок относительно любой информации, которую вы хотите сохранить или использовать. Если вы провели серию визитов, извлечение из памяти какой бы то ни было важной информации и соотнесение ее с конкретными клиентами будет трудной задачей в конце рабочего дня.

Чтобы утвердиться в роли нового кредитного менеджера, возможно, полезно послать клиенту благодарственную записку с вашей визитной карточкой. Эта записка позволит клиенту еще раз увидеть ваше имя и облегчит для него процесс смены кредитного менеджера. Не забывайте незамедлительно решать любые проблемы, выявленные в ходе визита.

Если вы провели визит сами, подведите итоги самостоятельно и сопоставьте задачи и результаты. К этому времени вы приобретете уже неплохие навыки в искусстве управления собой.

ВЫВОДЫ

Встречи и переговоры с вашими клиентами, несомненно, являются захватывающим занятием. Подготовка к визиту, включающая базовые исследования, дискуссии с членами команды и вашим менеджером, может принести огромную пользу. Никогда не следует относиться к ней спустя рукава. Следует составить сценарий визита с ограниченным количеством тактических целей. Однако необходимо иметь в виду и долгосрочные задачи, а именно построение взаимоотношений, изучение риска и возможностей продаж. Выполнение этих задач требует обучения, практики и совершенствования навыков в сфере интервьюирования и других областях.

Глава 3. Маркетинг

Теперь, когда в ходе визитов вы познакомились со своими клиентами, наладили взаимоотношения и получили представление о возможностях кредита и продаж, самое время приступить к работе над собственными навыками в области маркетинга. Если ваша организация обладает высокой культурой маркетинга и продаж, развить собственные навыки относительно несложно. Если подобная культура отсутствует, вы в большей степени вынуждены опираться на собственные навыки самоконтроля.

КУЛЬТУРА ПРОДАЖ

Для начала необходимо оценить качество культуры продаж вашего банка, чтобы вы могли достичь высокого уровня в этом отношении. Это поможет вам в административной карьере, если в дальнейшем вы ступите на эту стезю.

Как определить высокую культуру продаж? Существуют некоторые индикаторы подобной культуры, которые не так уж сложно оценить. Ключевой особенностью высокой культуры продаж является согласованность ее элементов, поэтому при изучении индикаторов определите, «случайные» это фрагменты или же часть системы ведения бизнеса.

Обучение продажам

Продажи, сочетающиеся с консультированием, является честным и личным методом взаимодействия с существующими или потенциальными клиентами, позволяющим выявлять потребности и удовлетворять их взаимовыгодным образом. Подобные взаимоотношения поистине имеют двух победителей, каждый из которых получает собственную выгоду. Этот подход требует знания продуктов вашей организации, понимания потребностей нашего клиента, навыков продаж, постоянного обучения и закрепления ваших знаний.

Выявление и понимание потребностей клиента, а также последующие продажи нельзя назвать естественным поведением, поскольку, как правило, мы видим вещи собственными глазами, а не глазами других. При обучении продажам вы должны научиться ставить себя на место клиента, а также освоить ряд других навыков, включая подготовку, определение потребностей, отбор целевых клиентов, изучение продуктов, преодоление возражений и заключение сделки.

В условиях высокой культуры продаж вы можете рассчитывать на базовое обучение в этой области, по окончании которого вы будете периодически проходить программы повышения квалификации. Менеджер должен закреплять приобретенные навыки на регулярных встречах, посвященных продажам.

Изучение продуктов банка

Большинство банков предлагает внушительный ассортимент продуктов, поскольку постоянно разрабатываются новые продукты, а старые продукты редко удаляются из списка предложений банка. В условиях высокой культуры продаж менеджеры знают, какие продукты имеет смысл предлагать на конкретном рынке и какие продукты приносят наибольшую прибыль. Таким образом, круг продуктов, которые

коммерческий кредитор будет предлагать своим клиентам, сокращается до обозримого числа самых прибыльных продуктов. Менеджеры по продуктам часто относятся к коммерческим кредиторам как к бесплатным продавцам и просят их продвигать на рынок все свои неприбыльные творения. Хороший менеджер по продажам оберегает сферу своего влияния и рынок, добиваясь, чтобы продаваемые продукты поддавались контролю, приносили прибыль и работали на пользу банка.

При наличии разумного количества продуктов коммерческие кредиторы могут изучить продукты, ориентируясь на продажи, а не на технические вопросы. Они знакомятся с особенностями продуктов, с критериями отбора целевых клиентов, недостатками, конкурентной позицией и ценообразованием, а не со сведениями, предоставляемыми в руководствах пользователя.

Менеджер, кроме того, учит коммерческих кредиторов передавать клиента в нужный момент в руки специалиста. Когда в дело вступает специалист, сотрудник отдела коммерческого кредитования должен решить, прибавляет ли стоимость его собственное присутствие. Если нет, пришло время заняться очередной продажей.

Стандарты

Стандарты — это минимальные ожидания или минимальный уровень приемлемой эффективности коммерческих кредиторов. Если вы демонстрируете эффективность, соответствующую стандартам, это значит, что вы работаете должным образом, но не исключительно хорошо. Стандарты определяют приемлемый уровень активности, рабочих нагрузок и результатов. В условиях высокой культуры продаж стандарты распространяются как на результаты продаж, так и на результаты кредитования, поскольку в успешных организациях кредиты и продажи составляют единую культуру и политику.

Список стандартов может включать: количество клиентов, взявших кредит; общее количество обязательств и неоплаченных счетов; максимальный объем документации и максимальное количество нестандартных кредитных сделок; количество клиентов, не пользующихся кредитом; количество активных потенциальных клиентов; количество и объем срочных и бессрочных депозитов; доход от оплаты банковских услуг; чистую прибыль после уплаты налогов, принесенную сотрудником; максимальный процент просрочек; максимальный процент проблемных кредитов; количество визитов к существующим клиентам за год; количество визитов к потенциальным клиентам за год; количество новых важных связей, установленных за год; количество направлений в другие отделы; минимальную степень удовлетворения потребностей клиентов.

Стандарты — это не цели. Периодически, не реже раза в год, ваш менеджер будет обсуждать и устанавливать вместе с вами конкретные цели. Эти цели охватывают поведение, которое следует изменить, или сферы, на которые делает упор менеджмент. Хороший менеджер преследует эти цели, как правило, требуя от своих подопечных, по меньшей мере, ежеквартальных отчетов.

Маркетинг

В условиях высокой культуры продаж менеджмент и специалисты по коммерческому кредитованию имеют ясное представление о доле банка на рынке и тенденциях ее изменения, степени проникновения продуктов банка в клиентскую среду, доле бюджета клиентов, выделяемой на продукты банка, прибыльности отдельных клиентов, стоимости продуктов, а также удовлетворенности клиентов. Немногие коммерческие банки могут в данный момент утверждать, что они отвечают всем этим требованиям. Тем не менее самые передовые учреждения осознают, что фундаментальные навыки в области маркетинга необходимы для выживания.

Хотя банки быстро теряют долю на рынке из-за небанковских конкурентов, у них есть одно неиспользуемое преимущество, которое станет средством спасения для сильнейших: банки по случайности оказались среди россыпей информации о клиентах. Сведения, накопленные в кредитных архивах и электронных базах, дают полное впечатление об активах клиентов и корпораций, задолженности, денежных потоках, привычках в области платежей, инвестиционном выборе и демографических особенностях. Умные банкиры учатся разрабатывать эту жилу и использовать эту информацию в качестве мощного орудия маркетинга. Представьте себе, что могли бы сделать ведущие взаимные фонды или брокерские фирмы, имея они доступ к этой информации.

Оценку маркетинговой культуры вашего банка можно начать с несложного теста. Спросите сотрудников учреждения, знают ли они долю банка на рынке или тенденции ее изменения. Возможно, результат окажется обескураживающим. Когда-то банковская сфера была объектом мощного регулирования, выход на некоторые рынки был запрещен, поэтому развитые навыки в области маркетинга были не так уж важны. У банковского дела нет маркетинговой истории, имеющейся, скажем, у компании, выпускающей потребительскую продукцию.

Честно говоря, долю банка на рынке не так-то просто определить. Если вы продаете автомобили, каждый автомобиль регистрируется, так что рыночную долю несложно рассчитать. Если же речь идет о коммерческом кредитовании, долю на рынке, хотя и с некоторыми затруднениями, можно узнать на основе ежеквартальных отчетов о финансовом состоянии и доходах своих непосредственных конкурентов. Куда труднее измерить эту величину с учетом небанковской конкуренции.

Если вы продаете мыло, вас не волнуют коэффициенты «доход/долг» или моральный облик своего клиента, который может быть как добропорядочным гражданином, так и серийным убийцей. В сфере коммерческого кредитования вам

приходится определять желаемые параметры компании на конкретном рынке и на их основе выделять участок рынка, на котором коммерческий кредитор должен сосредоточить свои усилия. Этот процесс дорогостоящий и трудоемкий.

Например, в больших городах рынки можно поделить на сегменты по географическому принципу. При этом за каждый сегмент отвечает отдельный менеджер. На более мелких рынках один менеджер по коммерческому кредитованию может отвечать за целый рынок. Но задачи остаются теми же самыми. Менеджер должен составить портрет целевого клиента, отличающий его от целевых объектов других подразделений банка (предприятий малого бизнеса, розничной торговли или клиентов общенационального масштаба). Основными характеристиками целевого портрета будут: объем продаж, количество занятых или потенциальные потребности в заимствованиях.

Выработав целевые портреты, менеджер составляет список целей на рынке, определяя их пригодность. Количество клиентов в пределах списка целей является одним из способов измерения доли на рынке. Затем менеджер определяет покупательный потенциал клиента и отслеживает результаты.

Менеджера, кроме того, интересует степень проникновения продуктов банка, т. е. насколько ^перфективно определенный спектр продуктов продавался клиентам, составляющим целевую группу. Если прибыльные продукты не продавались, возможно, следует уделять больше внимания изучению ассортимента продукции.

Ниже приведено два отчета — пример 3.1 и пример 3.2, которые иллюстрируют различный уровень подготовленности и, возможно, понимания рынка. Отчет в примере 3.1 производит более выгодное впечатление. Отчет в примере 3.2 не столь хорошо разработан, но тем не менее он может служить хорошей точкой отсчета при продвижении на рынке. Он предполагает, что читатель знает долю рынка, целевой портрет и предъявляемые требования.

ПРИМЕР 3.1

Маркетинговый план коммерческого банка

Географическую область, за которую отвечает отдел коммерческих банковских услуг, составляет округ Паркерсон. Поскольку эта территория определялась в течение четырех лет, мы с полным основанием уверены, что установили все коммерческие предприятия в пределах этих границ. Мы определили целевое коммерческое предприятие как фирму с годовыми продажами 2-50 млн. долл., с 10 и более работниками, потенциальными потребностями в заимствованиях не меньше 250 000 долл. Из всех 310 предприятий мы отобрали 215 (69%), которые потенциально отвечают нашей кредитной политике. Это на 10 предприятий (5%) меньше по сравнению с прошлым годом. Появилось 4 новых потенциальных клиента, 12 потенциальных клиентов выбыло, появилось 3 реальных новых клиента и 5 выбыло. Мы предполагаем, что в этой географической области количество клиентов снижается вследствие слияний и недостатка притока новых предприятий, что связано с неблагоприятными налоговыми условиями.

Из общего количества подходящих предприятий 139 (65%) являются нашими клиентами. Мы определили клиента как предприятие, отвечающее нашей кредитной политике и приобретающее, по меньшей мере, один из наших продуктов.

Приложение А содержит список наших потенциальных и существующих клиентов, составленный ответственным сотрудником. Потенциальные клиенты перечислены в порядке приоритетности, а порядок перечисления существующих клиентов определяется их прибыльностью (от большей к меньшей).

Мы проанализировали всех наших клиентов исходя из продуктов и услуг, которые они используют или могли бы использовать. В приложении В показана степень проникновения наших продуктов. Она определена как число клиентов, использующих данный продукт, разделенное на количество клиентов, которым предназначен этот продукт.

Мы полагаем, что в следующем году мы достигнем чистого прироста клиентуры, равного четырем новым клиентам, т.е. наша доля на рынке возрастет до 67%. Мы можем увеличить степень проникновения наших продуктов в виде отложенных выплат и пенсионных планов 401 К. Для достижения этого роста персонал дополнительно знакомится с продуктами Обучение будет завершено через два месяца

Приложение С содержит список счетов в банках, расположенных за пределами указанной территории, и обоснования для их поддержания. Приложение D представляет собой план развития отношений с 10 основными потенциальными и существующими клиентами.

Для выполнения плана необходимо дополнительно 5 тыс. долл. на ознакомление с продуктами и обучение продажам, а также согласие высших менеджеров на участие в переговорах с потенциальными клиентами и визитах к существующим клиентам.

ПРИМЕР 3.2 Необходимые коммерческие предприятия на рынке

Название предприятия Отношения по основным счетам Отношения по вторичным счетам Отношения по номинальным счетам Отношения отсутствуют

Название предприятия	Отношения по основным счетам	Отношения по вторичным счетам	Отношения по номинальным счетам	Отношения отсутствуют

В таблице перечисляются только предприятия, отвечающие целевому портрету и предъявляемым требованиям, и отмечается тип отношений по счетам. Затем вычисляются общие и относительные величины, и в дальнейшем отслеживаются их изменения во времени.

Крайне упрощая ситуацию, можно сказать, что маркетинг представляет собой эффективное управление целевыми

списками. Разработка целевых списков является делом трудоемким и дорогостоящим, при этом основное внимание уделяется усилиям, направленным на продажи и максимизацию результатов. Сегодня банки не могут себе позволить, чтобы их представители работали с рынками «наугад».

Управление продажами

Используя данные о рынке, полученные благодаря огромным усилиям и затратам, менеджер может добиваться поставленных целей в отношении существующих и потенциальных клиентов и отслеживать результаты во время коротких, но частых встреч с клиентами. Большинство людей не хотят продавать, поскольку люди боятся отказа и неудачи.

Вы можете ожидать, что ваш менеджер будет проводить по пятницам короткие собрания, посвященные продажам, на которых будут устанавливаться цели и сроки. В течение недели он отслеживает изменения и предлагает инструктаж и консультирование. В пятницу может быть проведено короткое отчетное собрание для отслеживания прогресса группы в целом. Хороший менеджер по продажам ничего не оставляет на самотек.

Качество и удовлетворение потребностей клиента

Иногда качество рассматривается как некая прихоть, заслуживающая лишь скупого одобрения, а затем затеняемая очередным объектом внимания. Тем не менее качество и удовлетворение потребностей клиента необходимы для вашего успеха. Удовлетворение потребностей клиента тесно связано с качеством и в сфере коммерческого кредитования может быть измерено в ходе опросов клиентов. Уровень и методы удовлетворения потребностей клиентов должны стать частью оценки эффективности.

Кредит и продажи

Исторически кредитная, маркетинговая и сбытовая политика реализовывались по отдельности. Вследствие этого время от времени наступали периоды, когда основной упор делался на продажи, что приводило к неудачным решениям в области кредита. Затем внимание переключалось на кредиты, а качество маркетинга падало. Результат подобного отношения был печален: прибыль изменялась очень сильно, курсы банковских акций падали по сравнению с общей ситуацией на рынках.

Умные банкиры видят теперь, что кредит и продажи являются двумя сторонами одной медали, поэтому проводят единую политику и культуру. Отбор потенциальных клиентов производится на основе единой кредитно-сбытовой политики. Активный торговый работник под хорошим руководством требовательно относится и к успеху в области кредитования. Можно назвать хорошим банкира, который изучает 10 транзакций и реализует 3, а не банкира, который изучает 3 транзакции и реализует 3. Приблизительно портфели коммерческих кредитов сокращаются на 5-10% ежегодно вследствие ухудшения качества заемщиков. Готовность своевременно урезать портфели существенно увеличивается, если агрессивные усилия в области продаж обеспечивают приток новых предприятий, которые могут заменить выбывших клиентов.

Индикаторы

Приведенное описание высокой культуры маркетинга и продаж было призвано снабдить вас «системой координат», позволяющей оценить вашу собственную организацию. Кроме того, может оказаться полезным краткий список индикаторов высокой культуры продаж.

- • Общая терминология, Все ли знают и используют общие термины, например «составление сценария

- встречи», «приток клиентов», «подходящий потенциальный клиент»?
- Рынки. Адекватно ли определены целевые рынки, целевые портреты, подходящие клиенты, доля на рынке, степень проникновения продуктов?
- Прибыльность клиента. Имеется ли система определения прибыльности, которая охватывала бы отношения со всеми клиентами, обоснованно устанавливала бы соотношения в уровне прибыльности и точно учитывала бы издержки?
- Управление продажами. Проводятся ли периодические встречи, посвященные управлению продажами, на которых отслеживались бы результаты и поощрялись бы успехи?
- Обучение. Проходит ли каждый сотрудник периодическое обучение в области продаж и ознакомления с продукцией?
- Качество. Можете ли вы измерить качество и степень удовлетворения потребностей клиента? Несете ли вы ответственность за эти показатели?
- Менеджмент. Принимают ли высшие менеджеры участие в продажах?

САМОКОНТРОЛЬ

Теперь, когда вы имеете некоторое представление о том, что такое высокая культура маркетинга, вы можете оценить ситуацию в вашем учреждении и выявить недостатки, которые можно исправить собственными усилиями.

Не возлагайте слишком больших надежд на отдел маркетинга вашей организации. В большинстве банков отделы маркетинга не слишком ясно представляют свои задачи, и сравнение их с отделами маркетинга других финансовых организаций — взаимных фондов и брокерских фирм —

оказывается не пользу первых. Ваш отдел маркетинга, по всей видимости, ориентирован на клиента и завален различными проектами и планами мероприятий, отнимающими много времени, но не приносящими существенных результатов.

Если в вашем учреждении нет сильного менеджера по продажам, ситуация небезнадёжная. Выявив недостатки организации, вы сможете многое сделать сами, возможно, повысив уровень своего мастерства в процессе работы.

Обучение продажам

Продажа — это искусство, требующее особых навыков, которыми приходится овладевать посредством постоянных повторений. Вследствие того что в продажах главное внимание уделяется клиенту, а не себе самому, продажи не являются естественным поведением. Следовательно, ему не научишься без посторонней помощи.

Если ваша организация не обеспечивает обучение продажам на регулярной основе, выступите инициатором подобной идеи. Лучше всего обратиться за помощью к консультанту со стороны, который взялся бы за обучение всех членов команды и менеджера. В процессе тренинга происходит обучение элементам продаж, которые закрепляются в памяти посредством ролевых игр и записанных на видеокассеты упражнений. Менеджер, кроме того, может получить дополнительный тренинг в области управления продажами. По завершении обучения в отношении каждого члена команды устанавливаются ожидания, и менеджер может в дальнейшем проводить инструктаж и консультирование. Периодически можно организовать программы повышения квалификации в отношении таких навыков, как переговоры, выслушивание клиента и интервьюирование. Если командное обучение недоступно, найдите лучшие книги из всего, что было когда-либо напечатано. Проведите собственные изыскания, если никто не может порекомендовать вам соответствующую литературу. Кроме того,

наблюдайте за самыми эффективными работниками в организации и спрашивайте совета относительно их методов. Большинство из них с удовольствием вам поможет.

Знание продуктов

Проанализируйте самых прибыльных клиентов и определите, почему они прибыльны. Вы, вероятно, заметите, что они используют не только кредиты, но, кроме того, активно пользуются несколькими продуктами и услугами.

Для повышения знания продуктов выберите обозримое количество (скажем, от трех до пяти) и получите одобрение своего выбора у менеджера. Вам захочется удостовериться, что ваш банк может эффективно и конкурентоспособно поставлять эти продукты клиентам, что они имеют сильную поддержку внутри учреждения. К сожалению, вы обнаружите, что эффективность или прибыльность некоторых продуктов оставляет желать лучшего, при этом никто не намерен от них отказываться.

Знание продукта можно повышать, беседуя со специалистами, участвуя в визитах, нацеленных на продажу продукта, а также изучая материалы банка. Уделяйте больше внимания вопросам продажи продукта, а не его техническим характеристикам. Ниже приведены некоторые сведения о продуктах банка, которые следует знать: общая информация о предназначении продукта, выгоды потенциального клиента, целевой рынок и предполагаемые клиенты (раздобудьте представительный список клиентов и описание конкретных случаев), вопросы для выявления потребностей (с потенциальными возражениями и ответами на них), ценообразование и конкурентная позиция, процесс реализации, требования к закрытию, например по контрактам.

Если ожидается, что вы продадите 10-20 продуктов, то проведение собственных изысканий по поводу продуктов банка едва ли будет целесообразным. Дотошный менеджер стандартизирует процесс обучения.

Стандарты

Если ваша организация не имеет стандартов, устанавливающих минимальные ожидания, выработайте собственные стандарты. Эта задача может потребовать творческого подхода и периодической переоценки. Даже если вы только начинаете карьеру коммерческого кредитора, установите такие стандарты, как если бы вы были весьма опытным банкиром. Никто не ожидает, что вы сразу будете им отвечать. Многое зависит от того, какой портфель вы унаследовали (если унаследовали).

Стандарты в отношении приемлемой рабочей нагрузки можно выяснить, беседуя со своими коллегами и изучая такие данные, как пробный баланс на основе вашей системы коммерческих кредитов. Ваши сослуживцы не всегда принимают верные решения, однако их мнение может быть отправной точкой.

Установление стандартов в области маркетинга требует достаточно четкого понимания вашего места на рынке. Одна из ваших задач — выработка разумного соотношения между временем, затрачиваемым на существующих клиентов, и временем, затрачиваемым на потенциальных клиентов. Как правило, база существующих клиентов является более плодотворной почвой для немедленных продаж. Однако в большинстве портфелей 5–10% существующих клиентов ежегодно уходит.

Постоянное сокращение клиентской базы вынуждает вас к постоянным усилиям по привлечению новых клиентов. На инертных рынках, а также рынках, переживающих мощную конкуренцию на фоне роста ВВП, превращение потенциального клиента в реального обычно занимает два-три года. Потенциальный клиент, которого вы желаете видеть в рядах своих реальных клиентов, прекрасно устроит и вашего конкурента, и его не так-то просто переманить на свою сторону. Остерегайтесь клиентов, которые легко поддаются на ваши уговоры. Лучшие ваши продажи окажутся и самыми трудными.

При определении комбинации визитов к существующим и потенциальным клиентам вам следует изучить степень проникновения продуктов банка в отношении существующих клиентов. Если степень проникновения продуктов невысока, больше внимания уделяйте визитам к существующим клиентам, не пренебрегая, однако, и потенциальными. Маркетинг поистине является искусством, и вам следует обсуждать свои подходы с менеджером и сослуживцами.

Стандарты в отношении кредитов служат противовесом чрезмерным усилиям в области продаж. В условиях высокой банковской культуры и продажи слиты в единую философию работы. Для создания противовеса стандартам в области продаж следует установить кредитные стандарты в отношении таких показателей, как максимальный объем документации и исключения из принятых правил администрирования, кредиты в проблемном списке, просроченные платежи, безнадежные долги и списания. Ваш отдел по надзору за кредитами может оказать существенную помощь при установлении этих стандартов.

К сожалению, многие банки делают главный упор на такие показатели, как просроченные платежи, безнадежные долги и списания. С таким же успехом можно определять готовность пищи при помощи детектора дыма. К тому времени, когда счет дошел до такого состояния, часто уже поздно что-либо предпринимать. Вместо этого вам следует обратить основное внимание на кредиты в проблемном списке, поскольку именно они определяют будущее состояние в области кредита.

Установление стандартов в отношении максимального количества кредитов в проблемном списке требует проверки кредитной истории вашего банка на протяжении нескольких деловых циклов. В идеале ваш банк должен проводить анализ движения средств, г. е. отслеживать во времени пулы кредитов с аналогичным риском для выявления их результатов. Если ваш банк не отслеживает подобные данные, вы можете провести собственные изыскания совместно с менеджером и

отделом по надзору за кредитами. Большинство портфелей коммерческих кредитов не может обеспечить желаемую прибыльность, если объем кредитов в проблемном списке превышает 10% неоплаченных счетов.

После того, как вы разработали свои стандарты, обсудите их с вашим менеджером и решите любые возникшие проблемы или разногласия. Обсуждение должно помочь выяснить ожидания и устранить имеющуюся неопределенность.

Маркетинг

При установлении стандартов вы обдумываете соотношение между планируемыми визитами к потенциальным и реальным клиентам. Это знание полезно при разработке вашего списка потенциальных клиентов. Этот список включает как потенциальных клиентов, которых нашел банк, так и потенциальных клиентов, которых нашли вы сами. Чем выше культура маркетинга, тем легче создать качественный список потенциальных клиентов.

Определите приоритеты в вашем списке и сосредоточьте усилия на обозримом числе клиентов. Оставшаяся часть списка служит для пополнения вашей базы активных потенциальных клиентов. Когда работаете с активными потенциальными клиентами, вы должны сосредоточить свои усилия на предложениях о продаже продуктов. После того как вы представили предложения своим клиентам, укажите это в вашем отчете о торговых контактах. Отчет о торговых контактах служит для управления и прогнозирования притока новых клиентов, которого можно добиться за определенный период времени, например шесть месяцев. В отчете указаны потенциальные и существующие клиенты, которым были сделаны предложения, а также вероятность их принятия.

Вам следует периодически обсуждать список потенциальных клиентов с вашим менеджером и коллегами. Вы не только сможете получить ценные советы, но также выясните

возможные нюансы или проблемы с кредитом. В идеале предложения о кредите должны предлагаться активным потенциальным клиентам, чтобы вы не тратили свое время и усилия на бесплодные визиты.

КОНФЛИКТЫ И ЗАДАЧИ

Вы можете оказать своему менеджеру, а заодно и себе, неоценимую помощь, развивая навыки самоконтроля и обсуждая их с менеджером. Например, выработка собственных стандартов, если ваш банк не обладает таковыми, поможет как вам самим, так и вашему менеджеру определиться в своих ожиданиях. Большинство менеджеров будет приветствовать подобные инициативы, поскольку это поможет им в работе. Тем не менее вы можете столкнуться с проблемами, которые не так просто решить.

Бюджет

Хотя банковское дело является циклическим бизнесом, менеджмент, как правило, предпочитает линейное увеличение бюджета, как если бы деловых циклов не было. Линейное изменение бюджета вовсе не устраняет цикличность, что обусловлено периодическими кризисами в кредитной сфере. Линейно изменяемый бюджет зависит от увеличения объема выдаваемых кредитов, если менеджмент не диверсифицировал доходы организации. Таким образом, менеджеры испытывают постоянное давление, вынуждаемые стремиться к повышению объемов на стагнирующих и конкурентных рынках. Лучшим противоядием от этой бессмысленной гонки за объемами является высокая культура маркетинга, при которой менеджеры действительно понимают реалии и потенциал данного рынка. Высокая культура кредитования требует высокой культуры маркетинга и продаж. Если ваша

организация не обладает подобной культурой, вы, возможно, столкнетесь с конфликтами.

Циклы продаж

Если вашего менеджера подталкивают к тонке за объемами, вы, вероятно, также будете получать сигналы к ускорению продаж. Самым простым способом достижения этой цели будет снижение качества кредитов ниже среднерыночного уровня или снижение стандартов ценообразования и структуры кредитов.

Несомненно, лишь немногие менеджеры прямо заявят, что пришло время снизить кредитные стандарты и отбросить в сторону стандарты организации в отношении ценообразования и структуры. Многие менеджеры делают это невольно, когда получают одобрение подобного поведения от руководства и наблюдают снижение стандартов у конкурентов. Сохранение прежнего курса требует огромного мужества. Коммерческое кредитование предоставляет множество искушений, поскольку результаты снижения стандартов проявятся через несколько лет.

Сигналы

Сигналы к снижению стандартов обычно приходят в осязаемой форме — продвижение по службе, признания и вознаграждения, а также в неосязаемой форме — язык тела. Большинство менеджеров не знает о сигналах, которые они подают, тем не менее эти сигналы постоянно воспринимаются и интерпретируются рядовыми служащими. Эти сигналы часто противоречат официальной линии, порождая конфликты и беспокойство.

Как новичок в коммерческом кредитовании вы не в состоянии изменить тенденцию к снижению стандартов в организации. За это отвечает менеджмент. Тем не менее, коль скоро вы осознали конфликтность ситуации, вам следует

обсудить этот вопрос с вашим менеджером, коллегами и уважаемым наставником, чтобы разрешить противоречия, возникшие лично у вас.

ВЫВОДЫ

Для развития навыков в области маркетинга вы должны уметь распознавать элементы высокой культуры маркетинга и продаж. Зачем вы должны сравнить эти элементы с тем, что вас окружает, и определить недостатки. Эти недостатки следует устранить с помощью навыков самоуправления.

Если эти недостатки значительны, возможно, вы решите пройти обучение в области продаж и изучения продуктов банка, установить стандарты и разработать маркетинговый план. Обсудите эти усилия с вашим менеджером для определения минимальных ожиданий и способов разрешения конфликтов. Вы поможете менеджеру, а заодно и себе.

Теперь вы выяснили, что успех в деле коммерческого кредитования требует овладения навыками работы над собой и превращения их в автоматическую и неизменную привычку. Приобретая эти базовые навыки, вы можете сосредоточиться на их безупречном и регулярном выполнении. Подобное отношение не очень широко распространено. Навыки самоуправления и постоянное соблюдение фундаментальных правил дадут вам существенные конкурентные преимущества и сделают работу в области коммерческого кредитования приятной и плодотворной.

Глава 4. Изучение заявки на кредит

Ваша первая заявка на кредит совсем не будет напоминать красиво оформленный пример конкретного случая с приложениями, содержащими данные о прибыли, а также анализ рынка и отрасли. Используя ваши навыки по интервьюированию и проведению исследования, вы должны придать заявке такой вид, чтобы она отражала потребности клиента и в то же время отвечала кредитной политике вашего учреждения. Далеко не всегда кредитная политика вашего банка четко сформулирована, клиенты же могут оказаться весьма требовательными, так что ваши действия в ответ на кредитную заявку будут хорошей проверкой ваших навыков ведения переговоров как с заемщиком, так и с вашей организацией. Когда вы разрабатываете ваши предложения по кредиту, вам следует учитывать требования процесса администрирования кредитов вашей организации.

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ КРЕДИТОВ

Администрирование коммерческих кредитов является логическим, последовательным процессом, нацеленным на достижение требуемых параметров портфеля. В этом процессе

выделяется пять фаз, и вы должны понимать, как они влияют на ваших клиентов.

Кредитная политика

В идеале кредитная политика является соглашением между менеджментом, специалистами по кредиту и рядовыми сотрудниками по поводу того, чего следует добиваться на данном рынке. Это соглашение определяет задачи, целевые рынки, типы предполагаемых клиентов, пределы концентрации, ожидания по поводу эффективности, стандарты в отношении андеррайтинга, а также структуры, ответственные за кредиты. Подобный подход объединяет кредитную, маркетинговую и сбытовую политику.

Кредитная политика в отношении отдельных специализированных рынков (рынок недвижимости, торговля автомобилями и т. д.) может носить достаточно дифференцированный характер, в то время как политика в отношении рынка коммерческих кредитов в целом достаточно однородна. Невозможно выработать политику, охватывающую любой вид деятельности, который только можно себе представить. Таким образом, в значительной степени политика в сфере коммерческого кредитования является неписаной и определяется на основе опыта и здравого смысла.

Не так уж сложно объяснить начинающему коммерческому кредитору, что не все можно сформулировать в виде конкретного документа. И все же неписаная политика вызывает беспокойство. Откуда вы знаете, что хорошо для банка? Профессиональный менеджер решает эту проблему, проводя как можно больше обсуждений кредитов. Может оказаться полезной общая дискуссия, например еженедельные собрания отдела, посвященные кредитам. На подобных встречах можно обсуждать кредиты в дружелюбной и содержательной манере перед тем, как приступать к стадии утверждения. Этот процесс не только поучителен, но в нем

используется коллективный опыт для получения оптимального результата. Кроме того, каждый менеджер имеет свои предубеждения в области кредита, которые, возможно, не отражены в кредитной политике банка. Если ваш менеджер однажды обжегся на кредите подрядчику, вам лучше знать об этом, поскольку это событие повлияет на кредитную политику вашего отдела.

Обсудите возможность кредита на самом раннем этапе работы с вашим менеджером и коллегами. Эти обсуждения не будут признаком слабости. Скорее, их следует рассматривать как способ ускорить процесс обучения, повысить эффективность работы и избежать трений с клиентами. Профессиональный менеджер не пожалеет времени на это.

Утверждение кредита

На стадии утверждения кредита возможные транзакции проверяются на соответствие кредитной политике банка с целью их утверждения, модификации или отклонения. Если кредитная политика ясна и доступна, отклонения происходят не так уж часто.

Правильно организованный процесс утверждения ссуд, кроме того, предполагает обмен опытом, обучение, обсуждение и повышение кредитной культуры. Таким образом, вы совершенствуете свои навыки слушателя, а также учитесь добиваться поставленной цели. В качестве новоиспеченного коммерческого кредитора вы, естественно, хотите внести свой вклад в работу банка, добавив к портфелю новые прибыльные кредиты. Однако попытки расширенного понимания принятых правил в области кредитования не имеют смысла, пока вы не приобретете ясное понимание кредитной политики, рисков и вознаграждений, а также не получите некоторый опыт работы с проблемными кредитами. Приобретение подобного понимания и опыта обычно занимает полный деловой цикл, а уж пройдя этот путь до конца, возможно, вы перестанете так настойчиво рваться за пределы установленных границ.

Мониторинг

Когда кредит утвержден и оформлен, ему присваивается рейтинг риска, в соответствии с которым его помещают в определенный сегмент портфеля наряду с другими кредитами, характеризующимися аналогичным риском. Менеджер портфеля отслеживает эти сегменты риска наряду с другими показателями, чтобы удостовериться в том, что портфель отвечает поставленным задачам.

После оформления кредита вашей обязанностью станет помощь менеджеру в определении того, был ли верен первоначальный рейтинг риска, а также в своевременном изменении этого рейтинга при соответствующем изменении условий. Вы должны бдительно относиться к изменениям величины риска, при необходимости проводя совместно с вашим заемщиком процедуру мониторинга, оговоренную при утверждении кредита.

Мониторинг кредитов—дорогостоящее занятие, поэтому следует четко определить минимальное изменение условий, позволяющее говорить об изменении риска. Клиента следует привлекать к этому процессу, по сути, именно он обязан выполнять основной объем работы, периодически предоставляя вам акт сверки. Когда произошло нарушение, оно требует немедленного внимания, и для начала вам следует предупредить своего менеджера.

Ваш менеджер не желает сюрпризов, не хочет он и расспросов вышестоящих менеджеров о ситуации, на которую вы не обратили его внимание. Сюрпризы, конечно, случаются, периодически информация о них попадает в газеты. Когда это происходит, оповестите об этом менеджера до того, как он сам к вам обратился, и подумайте, не следует ли информировать кого-нибудь еще.

Анализ заявки на кредит

Анализ заявки на кредит является объективным, многосторонним анализом портфеля в целом. В анализе должны

содержаться выводы относительно надежности рейтингов риска, резервов, тенденций, менеджмента, а также о том, отвечает ли портфель поставленным задачам. Когда в процессе поглощения проводится процедура «дью дилидженс», в ее рамках определяется, какую сумму приобретатель будет готов заплатить за портфель акций. Анализ заявок на кредит должен проводиться с той же тщательностью и целеустремленностью.

Начинающие коммерческие кредиторы часто испытывают чувство, что их лично атакуют анализами заявок на кредит при аудите их портфелей. При анализе заявки на кредит внимание к доводам противоположной стороны не менее важно, чем отстаивание собственной точки зрения. Анализ заявки на кредит представляет собой формализованный процесс профессиональной и объективной обратной связи. Используйте его преимущества.

Проблемные кредиты

В большинстве портфелей коммерческих кредитов в среднем ежегодно 5-10% портфеля переходит в список проблемных, а еще 0,5% составляет коэффициент чистого списания. Показатели отдельных банков могут различаться в зависимости от кредитной политики, качества менеджмента и местных экономических и конкурентных условий. Однако проблемные кредиты являются частью любого портфеля, так что ваш банк должен обладать хорошо отлаженной системой обучения в области проблемных кредитов.

В портфелях потребительских кредитов проблемные кредиты являются не более чем предметом статистики. Когда же речь идет о портфелях коммерческих кредитов, многие неуверенные в себе или начинающие кредиторы рассматривают проблемный кредит как пятно на своей чести. И все же иметь проблемный кредит — это не грех. В действительности, это статистически неизбежно. Реальным грехом является отрицание проблемы и отказ от реагирования на нее. Если

вы полагаете, что у вас есть проблемный кредит, вы обязаны немедленно обсудить ситуацию с вашим менеджером. Ваш менеджер отвечает за создание среды, в которой своевременное обсуждение проблем поощряется и вознаграждается.

Проблемы выявляются на основе финансовых и нефинансовых сигналов, а также исходя из нарушения условий соглашения. Когда вы обнаруживаете проблему, обсудите ее немедленно с менеджером. Будьте готовы порекомендовать изменение рейтинга риска, а также корректировать свое поведение в отношении данного клиента. Если рейтинг риска клиента все еще приемлем и общая ситуация внушает надежду, вы можете порекомендовать дополнительное обеспечение, более высокие цены, а также пересмотр условий соглашения.

Обучая вас работе с проблемными кредитами, ваш менеджер должен выделить некий сегмент в спектре рейтингов риска, служащий своеобразной «точкой принятия решения». Если кредит оказывается в этом сегменте спектра, вы должны решить, избавиться от клиента или продолжить работу с ним. Точка принятия решения должна отстоять на один шаг от сегмента проблемных кредитов, так что клиент все еще остается привлекательным для других организаций, однако, если существующая тенденция сохранится, кредит придется внести в список проблемных.

Поскольку определение точки принятия решения остается делом субъективным, не бойтесь обсуждать потенциальные проблемы с вашим менеджером. Однако, прежде чем обращаться к менеджеру, заранее решите, желаете вы сохранить клиента или избавиться от него, а также выработайте ваши рекомендации. Решение о сохранении клиента должно основываться на следующих критериях:

- заемщик осознает существование проблемы и хочет предпринять соответствующие меры. Заемщики часто позволяют своему самолюбию влиять на деловой процесс, и отрицание трудностей может оказаться для вас самой сложной проблемой;

- • заемщик имеет план действий по решению проблемы, с которым вы согласны. Вы можете направлять или консультировать заемщика при разработке плана, однако план должен принадлежать заемщику, а не вам;
- • заемщик имеет чрезвычайный план на случай, если выработанный план действий не сработает, а также определил момент, когда провал плана действий признается. Чрезвычайный план может предполагать ликвидацию предприятия. Но это план заемщика, а не ваш. Если нужны неприятные меры, убедитесь, что именно заемщик определяет направление действий;
- • заемщик изъявляет готовность внести дополнительные ресурсы в виде обеспечения, гарантий или доли в собственном капитале;
- • заемщик согласен пойти на изменение цены кредита, отражающее новые риски.

Решение об уходе клиента лучше принимать, когда кредит еще остается привлекательным для какой-либо другой организации. Это трудное решение, поскольку, как только клиент уйдет, вы начнете спрашивать себя, не слишком ли вы поторопились. К сожалению, единственный способ выяснить это — оттягивать решение до момента, когда может оказаться уже слишком поздно, и вам останется подсчитывать убытки. Если вы постоянно предпринимаете активные усилия в области продаж, создающие постоянный приток новых клиентов, принять решение намного легче.

РЕШЕНИЕ О КРЕДИТЕ

При изучении заявки на кредит вам следует учитывать все области администрирования. Нужно решить, отвечает ли заявка кредитной политике, и если — нет, можно ли ее

модифицировать должным образом в процессе переговоров. Если вы полагаете, что заявка отвечает принятой политике, вы должны подготовиться к процессу утверждения кредита, решив, в том числе, вопрос о способах мониторинга заемщика. Мониторинг должен обеспечивать адекватность рейтинга риска, а также постоянное соответствие кредитной политике. Если качество заемщика снижася, ваша документация должна давать вам право действовать, на этот случай вам следует подготовить запасной выход, привлекая обеспечение или гарантии.

Это помогает разбить все подобные задачи на элементы, поддающиеся контролю. Существует семь элементов решения в области кредитов, и обращение к каждому элементу ставит перед вами вопросы, на которые вы должны быть готовы ответить. Вы получаете эти ответы посредством опросов и переговоров, анализа финансовых отчетов и других материалов, а также на основе вашего опыта и интуиции.

Изучение заемщика

Вы анализируете заемщика в трех различных отношениях: менеджмент, среда и финансовая структура. Хотя удобно разделять эти компоненты, никогда не забывайте, что они взаимосвязаны. Финансовая структура и результаты являются функцией решений менеджмента, принятых в конкурентной среде. Способность понимать, описывать и делать выводы из этих отношений отличает хорошего аналитика от посредственного.

Будучи, вероятно, самым важным компонентом решения о кредите, ваше суждение о менеджменте крайне субъективно. Следовательно, будьте осторожны. Вы должны сформулировать собственное мнение по нескольким пунктам:

- *Характер* К сожалению, вы никогда не поймете характер полностью, пока ваш клиент не окажется в сложной ситуации. Престиж и социальное положение не имеют с этим ничего общего. Хорошим индикатором

является реакция на бедствия в прошлом. Еще одним показателем служит стиль жизни и управление личными долгами. Используйте свой здравый смысл.

- *Способности* Прошлые показатели являются хорошим индикатором, однако кредит, который вы дадите, подлежит выплате в будущем. Вопрос состоит в том, сможет ли менеджмент оценить ситуацию и приспособиться к изменениям. Здесь критерием оценки заемщика служит планирование на случай чрезвычайных ситуаций.
- *Зависимость от конкретных личностей* Зависимы ли вы от некоего лица и можете ли вы смягчить этот риск посредством страхования на случай нетрудоспособности и смерти? Одной из самых сложных проблем, с которыми вам придется столкнуться, является преемственность, особенно если речь идет о семейном бизнесе.
- *Видение* Знает ли менеджмент, чего он хочет достичь через три-пять лет и какие ресурсы для этого необходимы? Какой риск, особенно связанный с вашими деньгами, он готов принять?

Чтобы лучше понять среду, в которой действует заемщик, нужно проконсультироваться с менеджером. Советы менеджера следует проверять собственным опытом и исследованиями. Ответы, которые вы получаете, помогают вам сформировать ваше представление о менеджменте. Иногда наилучшие результаты при исследованиях дают беседы с коллегами по отрасли и конкурентами. Вам следует сосредоточиться на трех областях.

- 1 *Рынок* Узнайте, почему люди покупают продукты и услуги вашего заемщика. Имеет ли ваш заемщик конкурентные преимущества, насколько они устойчивы?
- 2 *Отрасль* Менеджмент должен быть в состоянии описать тенденции в отрасли и адаптацию предприятия к ним. Если выражаться в терминах дарвиновской

теории, менеджмент должен быть в состоянии объяснить вам, почему компания выживет, в то время как другие компании отрасли погибнут.

3. Экзогенные факторы. Вам всегда следует понимать, каким образом экономические циклы влияют на вашего заемщика. Менеджмент, как правило, утверждает, что спад не может повлиять на компанию. Вам следует выработать собственное мнение. Кроме того, определите, будут ли иметь значение демографические и социальные изменения, а также изменения в законодательстве.

Финансовая структура и результаты, в конечном счете, отражают действия менеджмента в рыночной среде. Финансовые цели менеджмента достаточно прямолинейны: максимизация доходности инвестиций при сохранении платежеспособности. Однако максимизация доходности и сохранение платежеспособности могут вступить в прямой конфликт. Менеджмент должен выработать общие правила, касающиеся допустимого риска, т. е. при какой доходности можно поддерживать достаточную платежеспособность и гибкость.

Анализ финансовой отчетности является, по сути, важнейшим исследованием ликвидности, лeverеджа, денежных потоков в прошлом, настоящем и будущем, призванным обеспечить понимание финансовой философии менеджмента в отношении доходности и платежеспособности. Исследование будущего или проектов призвано показать, как менеджмент собирается реагировать на изменения на рынке, в отрасли, а также на внешние события. Ваши выводы определяют, насколько безопасным вы считаете этот кредит.

К сожалению, во многих случаях менеджмент не обладает ясно выраженной философией доходности и платежеспособности и терпимости к риску. Вам следует осведомиться у менеджмента о том, какой уровень лeverеджа компании

он предпочтет для достижения ожидаемой доходности. При более высоком левередже у компании остается меньше возможностей для ошибок и меньше гибкость. Вы можете выяснить, что менеджмент в действительности не задумывался о риске и доходности, и вам придется со временем просветить его в этом отношении.

Отчасти проблема менеджмента, особенно в мелких компаниях, в которых ресурсы функционально не специализированы, состоит в необходимости выполнять все обязанности с равным умением. Например, фермер вовлечен и в производство, и в маркетинг, и в финансы, тем не менее лишь немногие фермеры равным образом разбираются во всех трех сферах.

Ваш анализ финансовых отчетов должен включать исследование действий менеджмента кредитуемой компании в конкурентной среде, а не быть простым набором цифр и арифметических вычислений, которые с нудной детальностью представлены в электронных таблицах. Если вы не можете создать дополнительную стоимость там, где свое слово должен сказать компьютер, лучше оставаться в стороне.

Изучение заявки на кредит

После изучения заемщика вторым элементом решения по кредиту является сама заявка. На данном этапе вы делаете основной упор на цели, платежах и защите (запасном выходе). Заявка на кредит, как правило, является самым дотошно изучаемым документом и, довольно часто, самым слабым. Если этот элемент не слишком высокого качества, тогда структурирование и мониторинг неизбежно будут слабыми. Ясность заявки приводит к более качественному решению относительно кредита и благоприятно отражается на составителе, поскольку ясность, к сожалению, встретишь не так уж часто.

Цель кредита достаточно прямолинейна. В отчетности компаний полученный кредит для денежных средств

представляет собой дебет, а для векселей к оплате — кредит. Когда денежные средства тратятся, их сокращение представляет собой кредит, так что именно дебет является целью кредита. В бухгалтерском балансе дебет увеличивает активы (материально-производственные запасы и основные средства), уменьшает пассивы (выплату других долгов) или уменьшает капитал (дивиденды, собственные акции компании или капитальные расходы).

Никаких других целей получения кредитов не существует. Когда банкиры говорят, что целью кредита является оборотный капитал, они не имеют ни малейшего представления о том, куда направляются деньги, то ли потому, что не поинтересовались этим, то ли потому, что плохо подготовлены, а может быть, их менеджеры небрежны в работе.

Краткосрочный простой вексель не имеет никакого влияния на оборотный капитал, поскольку он в равной степени увеличивает текущие активы и текущие пассивы. Кредит мог бы увеличить оборотный капитал, если бы он не возвращался, если бы речь шла о постоянном капитальном или срочном кредите. Тем не менее вам все же нужно знать цель кредита, поскольку он не может увеличить текущие активы, например материально-производственные запасы. Кредит может использоваться для покупки основных средств, выплаты срочных долгов другим кредиторам, изменения на стороне капитала. Однажды я наткнулся на следующую фразу в кредитной документации: «Целью нашего кредита является обеспечение кредитной линии для потребностей в оборотном капитале, соотносящихся с произвольными капитальными затратами». Хотя подобная околесица обладает определенным комическим шармом, мое мнение об авторе было бы выше, если бы он заявил: «У меня нет ни малейшего представления о том, куда направляются деньги». Вы должны ясно представлять себе цель кредита. Если вы не знаете, спросите заемщика, кому уходят его чеки.

Результаты выплаты кредита менее прямолинейны. Если увеличение денежных средств представляет собой дебет,

то источник денежных средств составляет кредит. Кредит сокращает величину какого-либо актива, например пакета задолженностей, или продажу основных средств для получения наличности; кроме того, он увеличивает пассивы, например рефинансирование; а также вызывает рост капитала, например, приводя к приросту собственного капитала или увеличению нераспределенной прибыли. К сожалению, этим изменениям сопутствуют компенсирующие факторы, такие как «впитывание» денежных средств увеличившимися текущими активами. Вы должны составлять прогнозы, на основе которых вы сможете определять, имеете право на ошибку или нет.

План определяет, какие существуют источники погашения кредита, кроме основного. Запасной источник весьма желателен, поскольку прибыльность в коммерческом кредитовании столь невелика, что вы не можете позволить себе существенный риск. Запасной выход обычно предполагает обеспечение, гарантии или использование других видов кредита, например срочный, если имеются какие-либо денежные потоки.

Неопытные коммерческие кредиторы часто переоценивают стоимость обеспечения. Обеспечение вам понадобится только в том случае, если заемщик перестает существовать. Ликвидационная стоимость заметно отличается от стоимости действующего предприятия, и вы должны знать разницу между ними. Подумайте, как вы получите отчетность и записи, чтобы иметь информацию о дебиторах вашего должника. Также задайтесь вопросом о том, каким образом вы будете определять материально-производственные запасы и продавать их. А еще лучше — поспрашивайте кого-нибудь, обладающего опытом ликвидации.

Структурирование кредита

Структурирование кредита предполагает разделение общего долга на компоненты в терминах выплаты (т. е. сезонные,

срочные, промежуточные и постоянные капитальные кредиты), а также соответствующий анализ, документирование, определение цены и мониторинг каждого компонента. Вспомним, что денежные средства, предназначенные для выплаты кредита, создаются на основе конвертирования текущих активов, продажи внеоборотных активов с целью получения наличности, рефинансирования или увеличения капитала посредством эмиссии собственной капишла, или же нераспределенной прибыли.

В терминах выплаты эти четыре источника денежных средств можно сгруппировать в три типа кредита:

- — сезонный кредит, который выплачивается посредством конвертирования текущих активов;
- — срочный кредит, который выплачивается из прироста нераспределенной прибыли или из денежных средств, полученных от прибыльных операций;
- — промежуточный кредит, который выплачивается после продажи внеоборотных активов, рефинансирования или поступлений от новой эмиссии.

В терминах выплаты имеется четвертый тип кредита, возникающий в том случае, если выплата не происходит. Фактически вы предоставляете постоянный капитал. Примерами постоянного капитального кредита служат: кредитование под залог активов, кредиты на оборотный капитал, а также ссуды фермерам на прокорм скота. При этом критическое значение для безопасности кредита приобретает мониторинг стоимости обеспечения.

Таким образом, существует четыре типа кредита в терминах выплаты: сезонные, срочные, промежуточные, постоянные капитальные кредиты. Никаких других видов кредитов не существует. Заметим, что разделение кредитов на четыре типа не имеет отношения к целям.

При структурировании кредита необходимо выявить финансовые потребности заемщика на основе рассмотрения целей и в соответствии с предоставляемым покрытием выбрать один или несколько типов кредита в терминах выплат.

Затем можно проанализировать перспективы выплат для каждого типа, документировать и определить их цену, а затем установить ваши требования по мониторингу.

Правильное структурирование кредита является мощным инструментом управления портфелем кредитов. Оно демонстрирует степень профессионализма сотрудника банка и менеджера. Старая поговорка о коммерческом кредитовании гласит, что хорошо структурированный кредит уже наполовину выплачен.

Мониторинг

Требования при проведении мониторинг естественным образом вытекают из выбранного с учетом покрытия финансовых потребностей типа кредита. В случае сезонного кредита вы в большей степени фокусируетесь на бухгалтерском балансе, особое внимание уделяя ситуациям с пиковым размером долга и следя за тем, чтобы компания смогла в соответствующие моменты времени произвести выплату по вашему кредиту и ссудам других кредиторов. В случае срочного кредита вы акцентируетесь на отчете о прибылях и убытках и отслеживаете обслуживание долга и покрытие процента.

Каждый тип кредита предполагает использование особых долговых документов и кредитных инструментов, чтобы не было выплаты срочного кредита за счет сезонного. Именно правильно структурированные кредиты создают высокоэффективные портфели. Наступление срока выплаты предполагает совершение некоего действия, так что в вашем распоряжении имеется нечто вроде встроенного графика. Случаи нарушения графика всегда становятся явными и требуют внимания.

Не нужно много воображения, чтобы получить финансовые данные в отношении предприятий, внутренняя отчетность которых находится далеко не в идеальном состоянии. Например, некоторые компании, занимающиеся

розничными продажами и предоставлением услуг, могут легко обеспечить вас информацией о месячных продажах и счетах к оплате. Вы можете оценить точку безубыточности, если объем продаж уменьшается, а объем счетов к оплате растет, возможно, у вас появилась проблема. Хотя отчет, созданный специально, и не является полноценным финансовым отчетом, он может оказаться полезным и быть дополненным вашим заемщиком.

Если вы грамотно разработали план мониторинга, ваша отчетность в отношении отклонения от запланированных параметров будет отражать потенциальные проблемы. Длинные же списки тривиальных вопросов обычно только хоронят реальные проблемы. Отчетность в отношении отклонения отражает ваше мастерство, так что усилия, потраченные на тщательный отбор требований, предъявляемых к компании при проведении мониторинга, положительно отразятся на вашей карьере.

Соответствие кредитной политике

В некоторый момент процесса принятия решения по кредиту вам следует отвлечься от деталей и спросить себя, насколько оно обоснованно в контексте кредитной политики банка. Это правило поможет вам в момент, когда вы близки к принятию решения. Отвлечение от деталей, «медитация» на вопросе поможет вам более широко и отчетливо увидеть проблему.

Легче всего определить согласованность кредита с кредитной политикой, обсудив ее с вашим менеджером и коллегами. Вашему менеджеру следует организовать постоянно действующий форум, нацеленный на дружелюбное и содержательное обсуждение конкретных кредитов.

Сравнение риска с вознаграждением

В портфеле коммерческих кредитов с доходом на активы 1,5–2,0% не так уж много остается задела для риска. Вы не ставите

100 долл. на скачках в надежде выиграть 101,5 долл. Если ваш чистый коэффициент списаний не превышает в среднем 0,5%, ваш портфель кредитов обеспечит почти гарантированный результат. К сожалению, в условиях перенасыщенного рынка банковских услуг кредиторы редко ведут себя рационально. Скорее, они толкают величину вознаграждения вниз, занижая цены. Вместо того чтобы сокращать риск, добиваясь соответствия с уменьшившимся вознаграждением, они нагнетают риски, выдавая кредиты, имеющие гибельную структуру.

Циклические результаты банковской отрасли на протяжении последних двух десятилетий иллюстрируют иррациональное поведение кредиторов. Смягчение риска входит в обязанности менеджмента отдельных банкиров. В качестве начинающего банкира вы должны осознать, насколько угрожающе сложна математика банковского отчета о прибылях и убытках.

Одно простое вычисление демонстрирует это утверждение. Умножьте 0,5% на неуплаченные суммы портфеля коммерческих ссуд вашего отдела. Результатом будет приблизительная величина ежегодных списаний портфеля в целом. Вы можете сравнить этот результат со списаниями, предусмотренными в вашем плане прибыли. Разделив общий объем списаний на количество кредиторов, вы получите приблизительное представление о вашей доле в списаниях. Сравните эту величину с объемом вашего портфеля и с самыми крупными кредитами в портфеле. Это огрезуляющее упражнение демонстрирует, как мало у вас остается простора для ошибок.

Ответственность кредитного менеджера

Группы, как правило, принимают более рискованные решения, чем отдельные лица, поскольку при групповом решении теряется чувство ответственности. Вне зависимости от того, идет речь о кредитном комитете или о системе с последовательными подписями, вы должны понимать, что вы ответственны за решение и каждый аспект кредита вплоть до момента возврата денег.

Несмотря на то что ответственность за решение может размываться, если в процессе его принятия участвует кредитный комитет, можете быть уверены, что это именно ваша ссуда, если что-то пошло не так. Успех имеет многих родителей, неудача — сирота.

Таким образом, прежде чем запустить процесс администрирования кредита, спросите себя, не испытываете ли вы колебаний, рекомендуя данный кредит, и отвечаете ли вы за него. В конце концов, этот кредит именно ваш.

Можно получить общее представление о составляющих процесса решения по кредиту, если обратиться к вопросам из примера 4.1. При подготовке решения задайте клиенту аналогичные вопросы или проведите соответствующее исследование.

ПРИМЕР 4.1

I. Анализ заемщика

A. Менеджмент

Характер — хотите ли вы вести дела с этой компанией? Не вызывают ли вопросы стиль жизни менеджмента или личные привычки в отношении выплат?

Способности—каковы слабые и сильные стороны менеджмента? Может ли менеджмент признать проблему и изменить свое поведение в соответствии с возникшими требованиями? Насколько качественно чрезвычайное планирование?

Зависимость от конкретных личностей — что бы произошло в отсутствие ключевых менеджеров?

Видение — какой представляется компания менеджменту через 3-5 лет?

B. Среда

Почему люди покупают продукцию или услуги компании?

Обладает ли компания устойчивыми конкурентными преимуществами?

Что происходит в отрасли?

Насколько благополучно чувствует себя компания в условиях спада?

С. Анализ финансовой отчетности

Исторические финансовые данные (прошлые)

Как трактовать имеющиеся данные в терминах ликвидности, левереджа и денежных потоков?

Как компания финансирует свою деятельность?

Какова философия менеджмента в отношении долга?

Насколько значимо прошлое для будущего и выплаты нашего кредита?

Анализ формального баланса (настоящее) — как будет выглядеть компания, если вы дадите кредит?

Проекты (будущее) — в какой степени вы можете ошибаться?

II. Рассмотрение заявки на кредит

Цель — как компания намерена направить деньги?

Выплаты — как компания собирается выплачивать кредит?

Защищенность — каковы пути отступления? Если бы пришлось ликвидировать обеспечение, как вы стали бы это делать, и каким будет результат?

III. Структурирование кредита — какая логика лежит в основе выбора кредитных инструментов?**IV. Мониторинг**

А. Как вы собираетесь отслеживать заемщика до выплаты кредита?

В. Почему вы выбрали именно те условия, которые предлагаете?

С. Какую помощь окажет вам заемщик при мониторинге?

V. Согласованность с кредитной политикой — обоснован ли этот кредит с учетом кредитной политики банка.**VI. Риск/Вознаграждение — достаточно ли получает банк в обмен на риск, который он на себя берет?****VII. Ответственность кредитного менеджера — хотите ли вы предоставить этот кредит?**

Коммерческое кредитование

Промежуточные кредиты

Сезонные кредиты

Срочные кредиты

Постоянный капитальный кредит

Собственный капитал

Субординированный долг

Собственный капитал

СТРУКТУРА КРЕДИТА

Выработанная структура кредита демонстрирует искусность коммерческого кредитора, поскольку он, подобно мастеру-ремесленнику, должен выработать решение, которое удовлетворяло бы потребностям и заемщика, и банка. У каждого банкира есть право на собственные решения, с учетом того, что банкиры отличаются в своих предположениях или представлении о будущем. Поскольку коммерческие кредиторы никогда не могут прекратить свое образование в области структурирования кредитов, бдительный менеджер организует форумы для обсуждения текущих дел.

Логическим и простым подходом к структурированию кредитов является создание формального бухгалтерского баланса, в основе которого лежит предположение о том, что кредит был выдан. Возьмите самый свежий бухгалтерский баланс и измените его в соответствии с целью или целями кредита. Вы можете увеличить материально-производственные запасы или основные средства, а также изменить объем долга или структуру капитала. Вследствие того что активы должны быть равны пассивам плюс собственный капитал, уравнивающая, или компенсирующая, величина представляет собой финансовые требования.

После составления формального баланса убедитесь, что он выглядит правдоподобно, уделяя особое внимание положению других кредиторов. Например, если бизнесотягощен значительным долговым бременем, согласятся ли другие кредиторы с изменением структуры?

Когда установлены финансовые требования, вы можете распределить их между четырьмя типами кредитов в терминах выплат и определить потребности в субординированном долге или собственном капитале. Заметьте, что вы уже рассмотрели цель кредита, которая не имеет отношения

к определению выплат. Классифицируйте финансовые требования в следующем порядке.

Промежуточные кредиты

Мы начинаем с промежуточных кредитов, поскольку их суть весьма проста и они легко поддаются определению. Промежуточные кредиты выплачиваются за счет средств, полученных от продажи необоротных активов, рефинансирования или вливания нового собственного капитала, при этом любая из этих операций иницируется решением менеджмента.

Если здание подлежи! продаже в течение 60 дней и вы уверены, что это случится, поскольку существует контракт на покупку с открытым депозитом, вы можете создать 60-дневный вексель на сумму выручки и вычесть эту сумму из финансовых потребностей. Процесс кредитования не всегда столь однозначен. Обычно желание менеджера продать актив сочетается с надеждой на заинтересованность долгосрочного кредитора или возможностью того, что некий дядюшка захочет произвести вливание собственного капитала.

Здесь главное — решение о том, насколько вероятна продажа, рефинансирование или вливание собственного капитала, и что произойдет в случае неудачи или задержки продажи.

Сезонные кредиты

После того как вы рассмотрели возможность покрытия финансовых потребностей при помощи промежуточного кредита, обдумайте уместность сезонного. Достаньте месячные или квартальные бухгалтерские балансы и попытайтесь выявить сезонные увеличения и сокращения текущих активов. Если заемщик является вашим реальным клиентом, вы также можете изучить его историю, обращая внимание на периоды высокой и низкой задолженности, а также на полученную прибыль.

Заемщиков, испытывающих сильное влияние смены сезонов, обычно весьма несложно выявить. Вы должны прогнозировать пиковые моменты заимствований и потребности и решить, насколько удобно вам будет работать с материально-производственными запасами и счетами к получению, служащими обеспечением кредита.

Убедитесь, что размер сезонного кредита достаточно невелик и позволяет выплатить кредит без задержки. Своевременная выплата кредита играет огромную роль при использовании других кредитных инструментов. Например, когда имеется срочный кредит, а сезонный своевременно не выплачивается, вы, вероятно, просто-напросто производите авансирование под ваш сезонный кредит для совершения выплаты по срочному.

Если предприятие испытывает влияние смены сезонов, определите это посредством анализа максимумов и минимумов текущих активов и поддерживающего долга, а затем вычтите эту величину из финансовых требований.

Срочные кредиты

Срочные кредиты требуют всестороннего анализа прогнозируемых денежных потоков, а также понимания рынка заемщика и его положения в отрасли. Денежные средства, получаемые от прибыльных операций, могут иметь и другие возможные цели, кроме выплаты срочного кредита. В действительности, вы один из нескольких конкурентов за имеющиеся денежные потоки.

Если компания растет, она должна поддерживать определенные разумные соотношения между объемом продаж и оборотным капиталом. Если эти соотношения нарушены, объем предложения товаров компании будет превышать объем спроса, и она будет постоянно испытывать дефицит наличности. Можно использовать денежные потоки для поддержания баланса между продажами и оборотным капиталом. Денежные потоки можно использовать с целью

приобретения внеоборотных активов, с целью платежей по существующим срочным долгам, для выплаты дивидендов или покупки собственных акций. То, что остается, можно использовать для обслуживания новых срочных долгов.

Ваша готовность предоставить срочный кредит, таким образом, зависит от того, какой объем денежных потоков компания может использовать для его обслуживания, а также от того, насколько долгосрочный заем вы хотите предоставить, а по вопросу кредитной политики. После того как вы определили сумму срочного кредита, вычтите ее из финансовых потребностей.

Постоянный капитальный кредит

Если на этом этапе остались какие-нибудь финансовые потребности, изучите ликвидационную стоимость активов для определения потенциала предоставления постоянного капитала или кредита под залог активов. Если ваш банк не специализируется на кредитовании под залог активов, но вы хотите предоставить подобный кредит в рассматриваемом случае, оцените жизнеспособность заемщика. Оставьте достаточное количество маржи, чтобы ваш кредит был привлекателен для специалиста по кредитованию под залог активов в случае ухудшения качества клиента.

Кредитование под залог активов — занятие не для малодушных, и менеджмент вашего банка должен иметь ясную политику по поводу того, насколько далеко он готов пойти в этом направлении и когда кредит должен быть передан профессионалам. Политика должна установить минимальные административные стандарты, указания по поводу маржи, процедуры аудита и т. д.

В случае использования промежуточных, сезонных, срочных, а также надежных и поддающихся контролю постоянных капитальных кредитов вы работаете в царстве коммерческого кредитования с доходностью на активы 1,5-2% и средним резервом чистых списаний 0,25-0,75%. Поскольку

ценообразование оставляет небольшой задел для ошибок в среде, перенасыщенной банковскими услугами, кредиторы нуждаются в грамотно определенных целях, логичной структуре и отступных путях. Ситуации, когда имеют мест все четыре типа кредита, при кредитовании возникают не часто, однако одновременное сосуществование двух типов — вещь распространенная. Вам придется периодически анализировать финансовые потребности существующих клиенток, чтобы удостоверяться в правильности ваших исходных предположений. Вы можете обнаружить, что вследствие быстрого росла или других причин сезонный или срочный долг правильнее структурировать как постоянный капитальный кредит.

Что случится, если сложить промежуточные, сезонные, срочные и постоянные капитальные кредиты, и еще останутся финансовые требования? Тогда вы оказываетесь в сфере собственного капитала, что заставит вас вести себя по-другому.

Собственный капитал

Работая в сфере собственного капитала, ваши возможности претендовать на ресурсы заемщика значительно сокращаются. Банки работают в царстве собственною капитала по четырем причинам.

- **Чрезмерное авансирование.** В случае использования постоянного капитального кредита вы можете внезапно обнаружить, что выдали слишком большой аванс под имеющееся обеспечение или что выплаты по промежуточному кредиту оказались ниже, чем предполагалось. Если допустить, что ваши мониторинговые процедуры по надзору за кредитом работают эффективно, то вы немедленно узнаете о возникшей проблеме. После обсуждения ситуации с вашим менеджером вы встречаетесь с

- заемщиком и устанавливаете отдельный вексель для чрезмерного авансирования, назначаете новую цену, оговариваете программу выплат и просите дополнительное обеспечение или гарантии. Признание чрезмерного авансирования, реагирование на него и устранение проблемы являются частью ежедневной работы хорошего коммерческого кредитора.
- **Временное чрезмерное авансирование.** При структурировании финансовых требований вы заключаете, что суммы всех четырех типов кредита недостаточно для выполнения требований. Вместо того чтобы раздувать стоимость обеспечения, вы решаете быть честным при определении недостающей суммы. Ваш банк должен иметь определенные процедуры для решения проблемы чрезмерного временного финансирования, включая анализ, сумму, условия, цены и т.д. Политика вашего банка может позволить выделять чрезмерное финансирование в отдельный вексель с более высокой ценой, который амортизируется ежемесячно на протяжении 12 месяцев и подлежит тщательному анализу, а также утверждению на более высоком уровне внутри организации.
- **Политика.** Некоторые банки в соответствии со своей политикой организуют отдельные, хорошо отлаженные структуры, которые выдают субординированные кредиты и кредиты на инвестиции в капитал. Прекрасно сознавая имеющийся риск, эти структуры пытаются получить в два раза больше, чем коммерческие кредиторы на субординированных и мезонинных кредитах, и в три раза больше, чем на инвестициях в капитал. Если вы выдаете ссуду сверх субординированного долга, прочтите соглашение, чтобы понять, насколько глубоко субординирован долг.

- Неосведомленность. К сожалению, большое число банков, работая с собственным капиталом, крайне небрежно относится к проблеме ценообразования, поскольку не имеет ни малейшего представления об имеющихся рисках. Эти невероятно легкомысленные методы работы с кредитом вызваны недостатком профессионализма и неадекватной политикой. Подобного рода кредитование характеризуется постоянным манипулированием с долгом без малейшего представления о цели или выплатах. Если подобная порочная практика превалирует на рынке, заемщики начинают верить, что банки являются источником капитала, а не кредитов, характеризуемых определенными целями и графиком вышин. Понимание особенностей четырех типов кредита и их роли в структурировании кредитов позволит вам объяснить заемщику, где кончается кредитование и начинается собственный капитал. Если вы не являетесь поставщиком собственного капитала, а большинство банков не являются таковыми, то вы можете объяснить менеджменту заемщика, что увеличение собственного капитала входит в сферу его ответственности.

ВОЗРАЖЕНИЯ

При продаже продукции или услуг клиент, вероятно, выдвинет определенные возражения, которые следует предвидеть. Хороший менеджер по продажам проводит периодические тренинги, на которых обсуждаются возражения в отношении новых и старых продуктов, а также организует ролевые игры, помогающие сотрудникам отдела кредитования отвечать на возражения.

В сфере кредитования заемщики высказывают как общие возражения, так и возражения, касающиеся конкретного рынка. Поскольку конкурентный рынок постоянно находится в движении, возражения следует периодически пересматривать, особенно на рынках с конкурентами, действующими нелогично и хаотично. Гораздо легче конкурировать с профессионалами.

Первый шаг при возникновении возражений — внимательное выслушивание доводов клиента. Это не пассивный акт. Внимательно прислушиваться к словам своего собеседника значительно труднее, чем говорить самому. Вы расшифровываете то, что говорит клиент, то, что он не говорит, а также то, что он хочет сказать. Для приобретения навыков выслушивания требуются тренировки и постоянная самооценка.

Представленные ниже возражения широко распространены в сфере кредитования, однако могут иметь специфику, относящуюся к конкретным рынкам. Ваш менеджер должен включить их в тренинг, а также добавить примеры новых возражений, с которыми вы сталкиваетесь, работая на рынке.

Ценообразование

Рынки коммерческого кредитования трудно назвать полностью эффективными, так что вы обнаружите значительные различия в ценах. Возможно, полезно было бы подписаться на услуги какой-либо платной службы, отслеживающей ситуацию с ценообразованием в различных регионах и странах. Попробуйте указать вашему клиенту, что ваш банк старается быть в полной мере конкурентоспособным в сфере ценообразования (если не занимает лидирующую позицию в этой области) и что никакая организация не может оставаться неконкурентоспособной в течение длительного периода. В любой момент времени на неэффективном рынке будут возникать ценовые различия, однако эти различия

имеют тенденцию сглаживаться со временем. Заемщик должен остерегаться банка, который изначально предлагает низкие ставки, а затем поднимает их. Выискивание разницы в ставках не особенно эффективно, снижает стоимость, добавляемую профессиональным менеджментом по работе с клиентами.

Всегда вычисляйте чистую стоимость после уплаты налогов, скажем, 0,25% или 0,50%, используя данные о расходах клиента на выплату процента, взятые из прошлых отчетов. Если клиент не отягощен налоговым бременем, вы можете обнаружить, что чистое влияние рассматриваемого показателя на самом деле незначительно. Для организаций с высоким уровнем лeverеджа, например банков, деятельное: в которых состоит в обслуживании депозитов, 0,25% является значительной величиной. Для клиента это может не играть никакой роли.

Если у вас завязались тесные отношения с клиентом, вы откликались на его требования и добивались добавления стоимости, без колебаний укажите, что профессионализм вашего банка стоит определенной разницы в процентных ставках. Вы должны быть на короткой ноге с вашим клиентом, чтобы отстаивать подобную точку зрения, однако, возможно, вы будете удивлены, узнав, что цены для него не самое главное в ваших отношениях.

Личная гарантия

Если фирмой, с которой вы работаете, владеет или управляет менеджмент, логичным требованием при кредитовании будет личная гарантия. В конце концов, менеджмент может делать все, что пожелает, с активами фирмы. Кроме того, риск банка при работе с компанией часто не компенсируется чистой стоимостью, принадлежащей собственнику. Если компания приносит проблемы, вы захотите полного участия и ответственности менеджмента.

Вы не в состоянии узнать характер достаточно хорошо, пока не подвергнете его проверке, а заемщики часто перекладывают вину за неудачу на банк. Нет ничего более неприятного, чем увидеть, как собственник снимает с себя ответственность и предлагает помощь в собирании долгов, если вы ему заплатите за консультацию. Такое случается. Поспрашивайте кого угодно в нерабочее время о пользе гарантий.

К сожалению, многие банки отказываются от личных гарантий в качестве конкурентного инструмента в своей охоте за объемами. Непрофессиональное поведение позволяет чувствовать себя комфортно в краткосрочном периоде, однако неблагоприятно сказывается в долгосрочном периоде.

Если ваш заемщик возражает против личных гарантий, выясните причину. Несколько нелогично для заемщика уверять, что компания может выплатить заем, и в то же время не чувствовать себя достаточно уверенным, чтобы предоставить в качестве гарантии личные активы.

Возможно, вы сумеете найти приемлемый компромисс. Если владелец компании не обладает значительной собственностью помимо самой компании, ограниченная гарантия может сохранить ответственность, при этом быть настолько же эффективной, как неограниченная гарантия, оставаясь необременительной для собственника. Можно обговорить исключение из списка гарантий определенных активов, которые важны для клиента.

Вы также можете объяснить вашему заемщику, при каких условиях (если такие существуют) вы освободите его гарантию. Эти условия обычно охватываются вашей политикой в области ссуд, и вы должны обсудить их с вашим менеджером. Однако при определенных условиях вы можете обсудить отказ от гарантии при достижении заемщиком определенных значений коэффициента «долг/собственный капитал» или покрытия капитального долга.

Обеспечение

Собственник, который лично дает гарантии за свою компанию, должен настаивать, чтобы вы приняли его обеспечение. В конце концов, человек, дающий гарантию, заплатит вам скорее, чем кто-либо еще. Однажды я позволил одному заемщику, предоставившему гарантию, провести аудит моих архивов, касающихся прав вступить во владение обеспечением.

Если заемщик возражает против обеспечения, выясните причину. Если возражение связано с получением торгового кредита, возможно, вам удастся выработать приемлемый компромисс.

Ограничительные условия

Ограничительные условия не следует рассматривать как средство контроля. Они в действительности представляют собой общее согласие по поводу будущего направления ваших взаимоотношений с заемщиком. Ограничительные условия обычно основываются на информации о проектах, предоставляемых заемщиком. Если заемщик возражает против ограничительных условий, выясните, что стоит за его обеспокоенностью. Всегда можно пересмотреть ограничительные условия по взаимному согласию.

Не отказываясь ни от каких прав, вы должны заявить, что нарушение ограничительных условий предполагает серьезное изменение в направлении работы с компанией по сравнению с прежним взаимно выработанным курсом. Вы немедленно захотите встретиться с менеджером, определить проблемы и работать над взаимно приемлемым планом действий. Нарушение ограничительных условий редко означает немедленную попытку получить кредит на зад.

Ограничения по зарплате

Ограничения по зарплате, хотя и совершенно понятные с точки зрения кредитора, могут создать серьезные проблемы,

касающиеся человеческого самолюбия. Вы можете достичь тех же самых целей, договорившись по поводу минимального погашения долга или же придя к договоренности в терминах прибыли. Опять же, главной темой переговоров будет выявление реальных забот заемщика и поиск приемлемых решений.

ВЫВОДЫ

Заявка на кредит редко приходит в правильно оформленном виде. Вы должны получить необходимую информацию путем расспросов и исследований, а затем определить, отвечает ли заявка на кредит вашей кредитной политике. Если не отвечает, вы должны попытаться обговорить взаимно приемлемые условия, которые также должны пройти утверждение.

При работе над заявкой убедитесь, что она соответствует требованиям последовательного процесса управления кредитами, который принят в вашей организации. Администрирование кредитов является логической последовательностью событий, которую можно разделить на пять шагов: кредитная политика, утверждение кредита, мониторинг, обзор кредита, управление проблемными кредитами.

Глава 5. Утверждение кредита

Итак, кредит изучен, структурирован и проанализирован совместно с заемщиком. Теперь следует утвердить кредит в банке. Этот процесс требует деликатности и осторожности, поскольку вы должны достаточно подробно обговорить условия, чтобы сформировать реальное предложение, и при этом не связывать банк обязательствами до утверждения.

В то же время именно вы представляете банк, и вам не следует обращаться за поддержкой к вышестоящим полномочным органам, например в кредитный комитет. Если вы возложили ответственность на комитет, ваш клиент с полным основанием заключит, что зря теряет время, имея дело с вами, и попросит представить его комитету.

Получение внутреннего утверждения состоит из двух этапов: описание кредита и утверждение. Описание кредита является неотъемлемой частью процесса утверждения. Именно оно будет служить в качестве постоянной записи о транзакции и ее основаниях. В процессе утверждения кредита проверяется согласованность транзакции с кредитной политикой.

Описание кредита и процесс утверждения кредита составляют самую суть кредитной функции организации. В действительности не так уж часто где-либо еще вам приходится столь полно проявлять свои талант и способности. Очевидно, овладение этими процессами существенно важно для вас и вашего успеха в бизнесе.

Никакой другой документ в банковском деле не является объектом такой всеобъемлющей критики, как описание кредита. Большинство квалифицированных специалистов в области кредита охотно признает, что описание кредита представляет собой чрезмерно растянутое и скучное чтение, в котором не достаточно существенных деталей. В то время как повсеместно доступные сведения оказываются в перенасытке. Новонапеченные кредитные работники рассматривают описание кредита как экзаменационный билет, требующий погружения в весь объем полученных сведений, в надежде отыскать там правильный ответ. Затем весь этот вздор увековечивается в виде «вортового» документа, в котором ежегодно обновляются бесполезные цифры.

То, что лишь немногие люди оказываются в состоянии успешно избавиться от этой привычки, доказывает консерватизм, а может быть, неспособность внести благотворные изменения в бюрократические порядки. Многие пытались усовершенствовать описания кредитов, ограничивая объем или требуя оформления с помощью буллетов. В большинстве случаев битва оказывалась проигранной.

Графика состоит не просто в огромных издержках на обработку бесполезной документации в предположении, что если документ написан, значит кто-то должен его прочесть. Более важно, что написанное вами отражает ваш мыслительный процесс и полностью выявляет вашу логику и способность к критическому мышлению. Хорошо написанный, лаконичный документ, в котором выделено главное из сложной темы, не только редкое явление, что репутация его автора немедленно растет в глазах читателя.

Строго говоря, описание кредита служит выполнению множества различных задач и нацелено на широкую аудиторию. Банкир, возможно, рассматривает этот документ как хранилище базовой информации, в то время как кредитный комитет просто хочет получить данные об определенной

транзакции Менеджер зачастую опасается критики со стороны комитета по надзору за кредитами, поэтому будет просить обходить острые моменты. Эксперт из комитета по надзору за кредитами будет ворчать, продираясь сквозь ненужные данные, чтобы определить, учтены ли фундаментальные риски. Для анализа транзакции требуется знание фундаментальных данных таких как величина кредита, процентная ставка, срок истечения, тип обязательства. Эксперты желают получить представление о риске и о том, соответствует ли данный кредит кредитной политике банка.

Синхронность составления ежегодных финансовых отчетов приводит к тому, что многие банки в определенные периоды составляют описания кредитов (обычно в апреле-мае). Производительная деятельность фактически прекращается, когда банкиры переваривают новые поступления, находясь под мощным давлением сроков. Творческое мышление находится в затоне.

Нет причин, по которым рабочую нагрузку нельзя равномерно распределить в течение года. Некоторые сезонные кредиты никак логически не соотносятся со временем предоставления налоговой отчетности. Многие заемщики обладают очень хорошей системой внутренней отчетности с минимальной корректировкой в конце года. Эти кредиты можно перераспределить, пользуясь аудитом для подтверждения внутренней отчетности.

Весьма сложно преподавать навыки составления подобной документации. Подобное обучение требует немедленной обратной связи, персонального наставничества и неоднократного переписывания одного и того же документа. Клиент тем временем ждет ответа. Многие менеджеры считают, что легче дать устные ответы на вопросы, и надеются, что следующее описание кредита будет лучше. Их надежды редко оправдываются.

Лучшим путем к совершенствованию ваших навыков в составлении описаний будет налаживание объективной обратной связи. Попросите вашего менеджера дать честную оценку ваших описаний, и, если были замечены недочеты, определите время, когда вы вместе сможете разобрать

несколько примеров описаний. Используйте завершенные транзакции, чтобы не возникало необходимости отвечать на заявку клиента немедленно.

Если ваш менеджер недоступен или не может оказать помощь, ищите наставника. Возможно, эксперт по кредитам или член кредитного комитета с удовольствием возьмет на себя подобные обязанности. В конце концов, они читают много описаний.

Последующее обсуждение призвано дать представление о том, как существенно улучшить свои описания кредитов. Невозможно заменить честную обратную связь, активное наставничество и консультирование. Кроме того, никакие навыки в составлении описаний не смогут компенсировать нежелание думать. Ваша манера выражать свои мысли отражает вашу способность к критическому мышлению.

Цель

Цель описания состоит в том, чтобы обосновать предоставление кредита. Каждая фраза должна фокусироваться на этой цели и прибавлять ей значимости. Естественно, кредитный архив содержит гораздо больше данных, включая информацию о конкурентах, резюме менеджмента, анализ отрасли и торговые отчеты. Используйте здравый смысл. Кредиты новым клиентам требуют большего количества информации, чем кредиты старым клиентам, которые хорошо известны менеджменту.

Не относитесь к описанию кредита как к рекламной брошюре. Будьте объективны и искренни в описании достоинств, недостатков и потенциальных рисков для банка. Помните, что большинство людей, читающих описание кредита, обладает многолетним опытом как в составлении подобных документов, так и в принятии решений по поводу представленных в них транзакций.

Читатель не так уж много ждет от описания. Пример 5.1 показывает, каким должно быть краткое описание.

ПРИМЕР 5.1

Описание кредита

Принимая во внимание эту информацию, касающуюся менеджмента, компании и ее положения на рынке и в отрасли, которая имеет важное значение для принятия решения по кредиту, клиент запросил средства для покрытия следующих потребностей.

Мы предлагаем выделить средства под эти потребности. При структурировании кредита мы используем следующие виды кредитов в терминах выплаты.

Основным источником выплаты по каждому кредиту является... и этот источник является надежным, потому что...

Вторичными источниками выплат являются... Эти источники надежны/ненадежны, потому что...

Основным риском для выплат является. .

Мы смягчили эти риски посредством...

Наша стратегия при администрировании кредита состоит в том, чтобы...

Документ должен содержать ваше мнение и аналитические выводы, отражать ваше личное видение. Например, большинство читателей не испытывает никакого желания продираться сквозь правовые заключения и сведения об аудите залогов. Они, скорее, ожидают от вас заявления: «Мы обладаем всеми правами на вступление во владение обеспечением, а ликвидационная стоимость вполне покрывает наш кредит». Прямые высказывания требуют некоторого мужества. Однако если уж вы порекомендовали кредит и взяли за него ответственность, значит именно таково ваше умозаключение, и вы не должны бояться его высказывать.

Цель кредита

Большинство клиентов-заемщиков берут кредит с определенной целью. Прежде чем приступить к составлению описания, подумайте о сути этой цели. Если вы новичок

в кредитной сфере, это может занять время и потребовать обсуждения с менеджментом, чтобы понять вопрос.

Цели не обязательно относятся к области финансов, хотя во многих случаях это именно так. Они могут касаться менеджмента, конкурентного рынка, отрасли в целом. Некоторые примеры целей предоставления кредита приведены ниже.

- *Недостаточная капитализация* Компания, обладающая левелерджем, должна обладать значительными и предсказуемыми денежными потоками и работать на относительно стабильном рынке и в относительно стабильной отрасли. Если эти требования не выполняются, допосрочная жизнеспособность заемщика может вызывать сомнения.
- *Менеджмент* Менеджмент может быть абсолютно компетентен при данном размере компании, особенно когда в роли предпринимателя выступает собственник. Если же компания растет, в какой момент владельцу следует нанять профессиональных менеджеров в сфере финансов, продаж и производства? Захочет ли владелец так поступить?
- *Преимущество* Многие компании, принадлежащие менеджерам, получают достаточные денежные потоки для обеспечения собственника. Достаточно ли будет прибыли для обеспечения его детей и их семей?
- *Рынки* Обладает ли предприятие устойчивыми конкурентными преимуществами?
- *Отрасль* Изменения в отрасли, как правило, мало заметны, и все же со временем появляются новые характеристики. Будут ли условия работы клиники для семейного ухода, которой вы предоставили срочный кредит, такими же через пять лет?

Цели кредита иногда составляют проблему, а иногда открывают новые возможности для предприятия. Если вы способны распознать их успешно, они могут помочь вам

структурировать кредиты. Например, если нет уверенности в устойчивости конкурентных преимуществ вашего клиента, у вас будет меньше желания предоставлять срочный кредит. Понимание темы кредита, кроме того, помогает вам сфокусировать усилия при описании кредита.

Трансакция

Хотя описание предлагаемых кредитных инструментов звучит относительно прямолинейно, в процессе утверждения много времени зачастую тратится на понимание сути сделки. Читатели, как правило, желают иметь информацию о цели, платежах, защищенности, если выразиться иначе, о том, куда направляются деньги, какова структура кредита в терминах выплат и какое обеспечение предоставляется.

Вероятно, отчасти проблема связана со стандартизированными формами, используемыми в качестве исходных документов. Очень трудно составить стандартные документы для нестандартных трансакций. Когда вы сталкиваетесь с нестандартной ситуацией, внесите в форму исходные данные, однако добавьте дополнительные примечания, как показано в примере 5.2.

Подход, представленный в примере 5.2, допускает множество вариаций. Вы можете начать с итогового бухгалтерского баланса, отражающего ситуацию до предоставления кредита, проиллюстрировать источники и использование фондов, а затем представить формальный баланс. Вы можете более детально рассмотреть администрирование постоянного капитального кредита, если это не сделано где-то еще. Вы можете обсудить адекватность текущих денежных потоков для срочного кредита.

Хотя возможны различные варианты стиля, главными моментами вашего описания должны быть ясная иллюстрация цели кредита, структурирование, а также пути для отступления. Другие разделы вашего описания, посвященные

менеджменту, бизнесу, финансовому анализу и стратегии, должны подкреплять обоснованность вашего выбора структуры кредита.

ПРИМЕР 5.2

Пояснение к стандартизированной форме описания транзакции

Wakefield Manufacturing Company была клиентом на протяжении 30 лет. Мы финансировали компанию в начале ее деятельности, однако она была столь прибыльна и предсказуема, что наши деньги были полностью возвращены примерно за 10 лет. Мы организовали кредитную линию на 10 млн. долл. для «улучшения баланса». Эта линия не была использована.

Джон Уэйкфилд, который не принимал активного участия в работе компании на протяжении трех лет, попросил компанию приобрести его 50%-ную долю. Фрэнк и Пол Ренвили, другие собственники компании, с 25% каждый, согласились на покупку по цене 5 млн. долл., из которых мы одолжим 4 млн. долл., а Уэйкфилд оплатит глубоко субординированный вексель величиной 1 млн. долл. Формальный баланс по завершении транзакции будет выглядеть следующим образом:

(Последние три нуля опущены)

Денежные средства \$125	Счета к оплате и накопления \$2100
Счета к получению 1950	Банковские неоплаченные счета 4000
Материально-производственные запасы 2475	Субординированный долг 1000
Основные средства 5450	Собственный капитал 2900
\$10 000	\$10 000

Наши 4 млн. долл. при закрытии структурируются следующим образом:

- промежуточный кредит размером 500 000 долл., срок по которому истекает через 60 дней, обеспечен помещением бывшего склада, находящегося в процессе продажи. Существует контракт на продажу с открытым депозитом.

- размером 50 000 доля В том (маловероятном) случае, если собственность нельзя будет продать, имеется 1 млн долл в виде постоянного капитального кредита,
- срочный кредит размером 2,5 млн долл выплачивается равными ежемесячными взносами в течение семи лет Этот кредит обеспечен первой закладной на фабрику, офис и помещение склада с оцененной стоимостью 3,75 млн долл при коэффициенте «ссуда/стоимость» 67% Исторические денежные потоки достаточны для обслуживания этого долга (см финансовый анализ) Выплаты по субординированным долгам не допускаются до выплаты нашего срочного долга,
- постоянный капитальный кредит размером 1 млн долл Это первоначальный аванс под 2-миллионный кредит Качество обеспечения позволит вернуть весь кредит

Менеджмент

Хотя оценка менеджмента крайне важна при обсуждении кредита, вы должны кратко излагать эту тему в своем описании. Критический анализ достоинств и недостатков, вероятно, лучше оставьте для устных комментариев в процессе утверждения.

Однако две области заслуживают комментариев: план менеджмента, или стратегия предприятия, и финансовая философия менеджмента Если эти темы не выражены достаточно ясно, вам следует попытаться развить их в беседе с менеджером Владельцы небольших предприятий настолько вовлечены в повседневные дела, что многие из них не часто задумываются о таких широких темах, как стратегическое планирование и финансовая философия. Если так обстоит дело, укажите на это в вашем описании и переходите к следующему разделу

Любые комментарии относительно менеджмента должны помогать при оценке описываемой вами транзакции Если это не так, они, вероятно, излишни. Поскольку менеджмент

является интегральной частью решения о предоставлении кредита, комментарии по поводу менеджмента будут переплетаться с рассмотрением предприятия, финансовым анализом и описанием стратегии.

При обсуждении планов менеджмента или стратегии предприятия попытайтесь выделить факторы, которые повлияют на кредит. Например, если вы предлагаете срочный кредит, мснут быть уместными следующие примеры.

- • Роберт Дженкинс является главой инвестиционной группы, которая приобрела эту компанию в состоянии, близком к банкротству, дна года назад. Путем жесткой реструктуризации и контроля над расходами группа исправила ситуацию, и теперь компания демонстрирует умеренную прибыль. В настоящий момент группа агрессивно продвигается на новые рынки, стремясь к увеличению доходов и прибыли с целью продажи компании через 3-5 лет при значительном уровне прибыли. Группа создаст левередж для компании и сделает все возможное для достижения своей цели.
- • Уильям Патерсон не высказал желания расширить свой бизнес. Учитывая значительные денежные потоки и положительные перспективы компании, он намеревается сформировать личный пенсионный фонд и приблизительно через 10 лет передать прибыльную и консервативно капитализированную компанию своему сыну.

Финансовая философия часто яснее выражена в более крупных компаниях, которые несут ответственность перед акционерами. Например, компания может утверждать, что она хочет поддержать рейтинг долга в интервале от BBB+ до —AA, иметь 18—20% доходности капитала, а также сложный рост прибыли и дивидендов 8-12%. В менее крупных компаниях, принадлежащих менеджерам, вам, возможно, понадобится предпринять некоторые усилия, чтобы добиться

подобных заявлений. Опять же, вопрос состоит в том, как философия менеджмента может повлиять на кредит. Обсудим следующий пример.

В качестве единственного собственника Гарри Томпсон обдумывает критерии успешной работы предприятия, выраженные в терминах его зарплаты, вкладов на его пенсионный счет и роста личного богатства и богатства предприятия. Он хотел бы получать 100 000-125 000 долл. в виде зарплаты и добавить 5-7% прибыли до уплаты налогов к своим пенсионным счетам. Его представление о бухгалтерском балансе не столь детализировано. Он хочет расплатиться за долг по оборудованию через три года, так что он всегда будет в состоянии купить новое оборудование. Его устраивает нынешний левередж, и он не видит необходимости в его увеличении.

В идеале менеджмент вырабатывает финансовую философию, относящуюся к ожиданиям эффективности компании и к величине риска, которую компания готова принять для ее достижения. Эта философия проявляется в долговых коэффициентах, коэффициентах левереджа, покрытия обслуживания долга, доходности собственного капитала, прибыли, дивидендов или темпов роста. Если вы совместно с менеджментом компании сможете выработать финансовую философию, вы лучше поймете риск, с которым связан кредит.

Предприятие

Если читатели незнакомы с предприятием, краткое описание видов его деятельности будет весьма уместным. Читатели не хотят изматывающих рассказов о каждом продукте или рыночной нише, особенно если эти сведения скопированы из годовых отчетов и другой литературы, выпускаемой компанией. Помните, что любая информация, предоставленная вами, должна способствовать пониманию кредитного риска, описанного в разделе, посвященном транзакции. Невозможно отделить менеджмент от бизнеса, стало быть,

комментарии по поводу отношений между ними также будут уместны.

При обсуждении предприятия есть три области, на которых вы можете сфокусировать свое внимание. Во-первых, определите, обладает ли предприятие существенными конкурентными преимуществами на своем рынке. Во-вторых, опишите изменения в отрасли и их возможное влияние на кредит. В-третьих, изучите экзогенные факторы — деловые циклы, процентные ставки, цены на товары и демографические изменения для определения их влияния на заемщика и кредитный риск. Эти описания, а также комментарии по поводу менеджмента можно включить в короткую заметку:

""«Building Materials Inc. производит бетонные блоки для строительства в округах Мэдисон и Лейктон. Крупные инвестиции в основные средства и значительные транспортные издержки уберегли компанию от значительной конкуренции в этой рыночной нише. Прибыли подпадают под влияние деловых циклов и издержек на энергию. Тем не менее компания обеспечивает маржинальную прибыльность в периоды низкой строительной активности и высоких цен на горючее. Продолжающийся рост в строительном бизнесе обеспечивает неплохую прибыльность в краткосрочном периоде, однако может привлечь конкурентов, которые, как полагают, изучают этот рынок. Долгосрочная прибыль будет по-прежнему изменчивой, и менеджмент соглашается, что капитальные инвестиции и долг, взятый для их финансирования, окупятся примерно за три года».

*«Джэкоб Болтон производит детали для автомобилей на протяжении 25 лет и пережил несколько деловых циклов, иностранную конкуренцию, изменения в отношениях с продавцами, срочные поставки и общее изменение качества. Его команда менеджеров весьма хорошо адаптируется к изменениям среды, и компания пережила только два года небольших убытков в течение этого периода. Наши сезонные

ссуды основываются на действующих контрактах, а финансирование оборудования было незначительным, и его удалось возместить за три года. Мощности могут оказаться недостаточными, и менеджмент разделяет нашу озабоченность по поводу будущих капитальных инвестиций перед лицом неустойчивой прибыли. Хотя пока ничего нельзя утверждать суверенностью, но непрерывный приток более дешевой рабочей силы в отрасль может потребовать значительного увеличения мощностей».

- « Компания, принадлежащая Сьюзан Валден, работает в течение грех лет, поставляя компоненты производителям персональных компьютеров. Рост был исключительным, однако список клиентов остается узко концентрированным. Производство довольно трудоемкое, и барьеры для входа не кажутся значительными. Исследования торгового и делового сообщества показывают, что данная работа может быть легко выполнена компьютерными производителями, однако пока цена находится на должном уровне, производители предпочитают использовать производственные мощности для обработки изделий более высокой стоимости, а также меньшее количество рабочей силы в управлении. Компания никогда не переживала спадов, и менеджмент не прошел испытания бедствиями. Наш постоянный капитальный кредит основывается на счетах к получению, в сочетании с низкой капитализацией материально-производственных запасов. Менеджмент постоянно требует фондов для увеличения основных средств, которые, как нам кажется, могут быть получены при использовании собственного капитала. Если мы не сможем договориться о предоставлении срочного финансирования или если компания найдет более либерального кредитора, мы можем упустить возможность кредитования под залог активов».

Ваши комментарии по поводу бизнеса обязательно должны содержать рассуждения по поводу менеджмента и учитывать воздействие на кредитный риск. Читатели ждут

вашего анализа и мнения, так что вы не должны бояться иметь собственные суждения и быть субъективным.

Финансовый анализ

При обсуждении исторических данных спросите себя, способен ли наш анализ пониманию транзакций, которые мы описываем, и отражает ли он наши взгляды на менеджмент и бизнес. Сфокусируйте свое внимание на том, как компания финансировала себя, а также на использовании вашего долга. Не воспроизводите информацию, которую опытный читатель может получить непосредственно из финансовых таблиц. Записывайте объяснения непосредственно в таблицах, используя сноски. Например, нематериальные активы, ссуды инсайдерам или от инсайдеров, долги и другим банкам, субординированные долги и так далее требуют детальных разъяснений.

Обсудим следующий пример анализа.

«За три рассматриваемых года продажи выросли на 12 и 18%, при этом в сложных процентных темпах роста составил 14,9%. Валовая прибыль падала с 25,3 до 24,1%, а затем до 23,9%. Хотя прибыль до уплаты налогов возрастала с

1,3 млн. долл. до 1,344 млн., а затем до 1,388 млн. долл., прибыль как процент от продаж падала с 5,4 до 4,8%, а затем до 4,2%. Коэффициент «продажи/оборотный капитал» поднимался с 6,9 до 10,2%, а затем до 13,1. Срок погашения дебиторской задолженности вырос с 38 до 46 дней, а затем до 55 дней, в то время как оборачиваемость материально-производственных запасов изменилась с 43 до 59 дней, а затем до 68 дней. Срок погашения кредиторской задолженности снизился с 45 до 41 дня, а затем до 35 дней. Коэффициент «продажи/остаточная стоимость основного капитала» повышался с 5 до 8%, а затем — до 12. Коэффициент «долг/собственный капитал» повышался с 1,4 до 2,8, а затем до 3,9».

Очевидно, с этой компанией произошло нечто значительное, однако из этого анализа сложно понять, что именно. Автор проделал классический анализ «изменений» (левередж увеличился, оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась), который читатель может легко узнать из таблиц. Более полезный подход выглядел бы следующим образом:

- «Джин Стэплтон считает объем продаж единственной мерой успеха — чем выше рост, тем лучше. Он доволен, если прибыль растет из года в год, и он не имеет никакого представления о соотношении между созданием денежных потоков и прибылью. Для повышения роста продаж Стэплтон выходит за пределы своей традиционной, защищенной рыночной ниши и устанавливает отношения «продавец-покупатель» с крупными торговцами региона, торгующими со скидками. Как и ожидалось, его валовая прибыль падает, а расходы на продажи растут, поскольку он нанял двух торговых работников для завоевания нового рынка. Таким образом, показатели прибыльности довольно статичны, хотя Стэплтон уверяет, что прибыльность растет.

Продавцы, торгующие со скидкой, затягивают выплаты и требуют более быстрых поставок, что обуславливает большие материально-производственные запасы в наличии. Исследование поставщиков показало, что кредиторы становятся все более нервными из-за повышающегося левереджа и больше не желают продлевать и без того либеральные сроки. Стэплтон чрезмерно раздул оборотный капитал в процессе торговли, и наш сезонный долг стал ссудой постоянного капитала. Складские помещения растут, и хотя Стэплтон хотел добавить мощности, мы объяснили ему, что он не создает достаточных денежных потоков для финансирования дополнительных основных активов».

Хотя этот анализ не содержит цифр, он дает читателю куда более ясное понимание происходящего. Он также охватывает кредитные транзакции, менеджмент и подходы бизнеса к рынку. Попробуйте провести финансовый анализ

без цифр. Это заставит вас думать о факторах, приводящих к результатам, а не описывать сами результаты.

При обсуждении планов уделяйте основное внимание «заделу» для ошибок в отношении кредита. Например, если речь идет о сезонном кредите, вы могли бы обдумать ваше положение по отношению к положению других кредиторов в момент наивысшего риска (часто этот момент наступает в период максимума материально производственных запасов). Что может помешать превращению материально производственных запасов в счета к получению, а затем в наличность?

В случае срочной ссуды вы можете проиллюстрировать самые вероятные прогнозы в отношении наличности, а затем изучить ключевые факторы денежных потоков — рост продаж, валовая прибыль, общие, сыровые и административные расходы, оборот основных фондов и пассивов, а также капитальные затраты. Проводя анализ чувствительности (sensitivity analysis), вы можете выделить два или три фактора, которые обладают наибольшим влиянием на генерирование денежных потоков, и обдумать, какова вероятность вашей ошибки.

Финансовый анализ дает вам возможность выделиться на фоне остальных, поскольку грамотный анализ позволит соотнести кредит с результатами, достигнутыми менеджментом на рынке и в отрасли. Из этого анализа логически вытекает стратегия администрирования кредита.

Стратегия

Стратегия должна быть кратким описанием того, как вы собираетесь администрировать кредит с учетом ваших выводов, касающихся транзакции, менеджмента, бизнеса, а также финансового анализа. Если предыдущие разделы грамотно составлены, стратегия должна быть довольно очевидна. Например, ниже представлен пример стратегии в отношении кредита для Джина Стэплтона.

«Темпы роста предприятия Стэплтона могут замедляться, поскольку он несколько перенасытил свой рынок, а

транспортные расходы будут ограничивать дополнительные продажи. С учетом склонности Сиглтона к росту, сокращение вряд ли произойдет, поскольку возможно завоевание новых ниш или территории. Наша ссуда под залог активов в настоящий момент хорошо защищена, поскольку качество дебиторской задолженности великолепно, а материально-производственные запасы не подвержены устареванию. Продавцы могут вернуть материально-производственные запасы фирме, однако я полагаю, их можно перепродать. Я обсудил качество обеспечения с нашим отделом, отвечающим за кредитование под залог активов, чтобы убедиться в пригодности обеспечения и в дальнейшем. Мы даем аванс под сертификаты о займствовании, изучаем денежные поступления и проводим раз в полгода аудит обеспечения. Сиглтон понимает, что в случае нарушения ограничительных условий ссуда будет немедленно переведена в категорию кредитования под залог активов. Он не очень доволен этим соглашением и, если это случится, вероятно, попытается произвести рефинансирование с более либеральным кредитором».

Хотя каждый банк имеет собственный формат для описания кредитов, как правило, составными частями могут быть логическое обсуждение транзакции, менеджмента, бизнеса, финансовый анализ, а также стратегия. Этот подход заставляет вас фокусироваться на элементах, влияющих на кредит, и дает читателю понимание риска и осознания вами своей ответственности. В таком случае описание кредита может успешно достичь своей цели, а именно утверждения кредита.

ПРОЦЕСС УТВЕРЖДЕНИЯ

Утверждение в большинстве банков, как правило, лежит на плечах кредитного комитета или подлежит прохождению через череду последовательных подписей. Могут быть и

гибридные варианты. Один общий момент объединяет все варианты процесса утверждения — отсутствие периодической оценки эффективности. Хотя это проблема менеджмента, вы должны научиться владеть данным вопросом. Догадливы менеджеры время от времени желают получать комментарии от людей, которые вовлечены в данный процесс.

Какой бы процесс утверждения ни использовал банк, целью остается тестирование отдельных транзакции на соответствие кредитной политике, соответствующее утверждение, корректировка или отвержение. Каждая система имеет достоинства и недостатки и может потенциально дать нечто большее, чем простое утверждение транзакции.

Кредитный комитет

Кредитный комитет, вероятно, является самой распространенной системой утверждения кредита, хотя изменения среды вызывают некоторую переоценку. В идеале кредитный комитет осуществляет следующие функции.

Экспертиза. Комитет может привлечь к рассмотрению транзакции лучших специалистов в области кредита, имеющих в организации. Члены комитета, возможно, имеют хорошую память и уникальный опыт, который может быть полезным конкурентным оружием.

Обучение. Хорошая атмосфера, создаваемая комитетом, также может обеспечивать возможности для получения опыта и предлагать непрерывное обучение для всех кредитных работников.

Коммуникации. Комитет может предоставить форум для обмена информацией о клиентах, составляющих портфель кредитов.

Культура. Если кредитная культура слабая, комитет может стать отправной точкой для внесения изменений.

Однако в наихудшем виде кредитный комитет имеет некоторые существенные недостатки.

Доминирование. Комитет может оказаться под влиянием одного человека, в этом случае опыт и мудрость других не

будут использоваться, и время будет расходоваться напрасно.

Риск. Если не происходит постоянного культивирования личной ответственности, комитеты, как правило, принимают более рискованные решения, поскольку ответственность размывается.

Эффективность. Жесткое расписание собраний уменьшает оперативность и выводит банкиров из рабочего состояния на длительное время. В зависимости от размеров комитета проделываются огромные объемы бумажной работы. Некоторые члены комитета (часто приглашаемые со стороны директора) добавляют мало знаний, и их лучше использовать для формирования политики.

Приготовления. В идеале каждый член комитета предварительно должен читать описания кредитов и отмечать моменты, требующие пояснений. Эти приготовления ускоряют процесс и избавляют от стрессов людей, которые подготовили грамотное описание кредита. Если не была проделана соответствующая предварительная работа, это становится очевидным на встрече и вызывает негодование. Члены комитета часто хвалят авторов грамотных документов, но они могут это сделать, только если читали их.

Усталость. К концу затяжной и утомительной сессии большинство членов перестает что-либо понимать. Таким образом, их внимание распределяется неравномерно. Более легкие кредиты в начале заседания могут привлечь слишком много внимания, а более рискованные сделки в конце подчас обделены серьезным отношением.

Критерии. Критерии выдачи кредитов часто чересчур занижены или же в процессе рассмотрения кредитов не учитывается риск. Таким образом, отсутствует полноценная экспертиза возникающих вопросов.

Большинство кредитных комитетов работает где-то между этими двумя крайностями, однако простор для усовершенствований большой. По меньшей мере, ежегодно менеджер должен представить комментарии о процессе

утверждении и определить, сколько времени процесс занял. Этот анализ позволяет определить, насколько окупаются затраченные усилия.

Подписи

Система последовательных подписей также имеет преимущества и недостатки. Она может быть довольно эффективной, когда трудно собрать комитет. В случае нестандартных транзакции лица, ставящие подпись, могут встретиться с кредитным работником. В этом случае кредиторы имеют возможность пользоваться преимуществами кредитных комитетов.

Если система последовательных подписей теряет свою гибкость, начинают проявляться ее недостатки. Несчастный кредитор может кончить тем, что будет рассказывать одну и ту же историю несколько раз разным людям. Если имеется более четырех лиц, ставящих подписи, сомнительно, что следующие друг за другом подписи будут прибавлять стоимость, однако они, без сомнения, снизят оперативность процесса. Часто лица, ставящие подпись, предполагают, чаще неправильно, что окончательно утвердят транзакцию последними из них, так что им самим не о чем беспокоиться.

Адаптация

Хотя вы имеете право рассчитывать на то, что менеджер выльинет идею по усовершенствованию процесса утверждения, вы должны работать с тем, что имеется. Далее представлено несколько советов.

- **Добросовестно** подходите к описанию кредита, поскольку о вас будут судить по его качеству. Если кто-то не читал документ и задает вам вопрос, на который вы уже ответили, вежливо сослнитесь на соответствующую страницу, а затем дайте устный ответ.

- Относитесь внимательно к задаваемым вопросам, поскольку они, как правило, выражают истинную озабоченность. Спросите себя, были ли поднимаемые темы охвачены в вашем кредитном описании или вам нужно прояснить и расширить темы, которые вы затронули в своем описании.
- Не пытайтесь «протокнуть» кредит. Ваше самолюбие не должно мешать работе. Помните, что в процессе утверждения, призванном протестировать транзакцию на соответствие кредитной политике, вы защищаете интересы как клиента, так и банка. Это не горни, на которых вы пытаетесь продвинуть свой товар и «замять» все неприятные моменты. Если имеет место конфликт, он обычно вызван недостатком ясности в кредитной политике.
- Относитесь к словам своих собеседников не менее внимательно, чем к собственным речам. Учитесь выносить что-либо из каждой презентации. Если вы ошибались, извлеките уроки.
- В случае особенно трудных или новых транзакции предварительно подготовьте членов комитета или лиц, ставящих подписи. Вы с вашим менеджером можете кратко ознакомить ответственное лицо, прежде чем продвигать новый кредит. Или же вы можете пригласить ответственное лицо на встречу, чтобы он составил впечатление о перспективах, что называется, из первых рук.

ВЫВОДЫ

Немногие документы в банковском деле выявляют наши навыки, суждения и понимание так же ярко, как описание кредита. Развивайте тему кредита, переходите от обсуждения транзакции к обсуждению менеджмента, бизнеса и

финансовому анализу, к логической стратегии по распоряжению кредитами и работе с клиентами.

Описание кредита является главным объектом рассмотрения в процессе утверждения, тем не менее при обсуждении транзакции будут тестироваться и наше умение проводить презентации. Будучи одновременно адвокатом клиента и банка, вы должны быть лояльным каждой стороне.

Глава 6. Заключение кредитной сделки

Когда вы вместе с клиентом работаете над заявкой на кредит, вам приходится балансировать на тонком канате, составляя описание транзакции, чтобы ее можно было представить для внутреннего утверждения, и в то же время не беря на себя никаких обязательств, пока утверждение не будет получено. После утверждения можно обговорить окончательные подробности, включая специальные ограничительные условия, и приступить к заключению кредитной сделки.

В процессе утверждения кредита, как правило, формируются общие условия, но остается определенное пространство для маневров при обсуждении деталей. Если детали были изменены, возникает вопрос о необходимости их повторного утверждения. Очевидно, только существенные изменения, которые действительно влияют на риск, подлежат новому утверждению.

Существенность изменений — дело субъективное, однако именно принятые в этой сфере правила могут служить барометром кредитной культуры. Если несущественные изменения должны представляться к новому утверждению, работники кредитного отдела, возможно, почувствуют себя неуверенно, будут чрезмерно опасаться критики или неохотно принимать ответственность за свои решения.

В качестве нового работника кредитного отдела вы, вероятно, не обладаете ясным пониманием того, что считает

существенным столь далекий от вас кредитный комитет. Пока вы не начали ориентироваться в ситуации, попросите совета у своего менеджера. Не привыкайте заново утверждать несущественные детали только для того, чтобы перестраховаться.

После получения внутреннего утверждения вы пройдете через процесс обсуждения заключительных подробностей, таких как особые условия, подготовка документов, работа с юристами в случае необходимости, заключение сделки, а также мониторинг заемщика. С прохождением каждого этапа растет ваш авторитет в глазах клиентов. Кроме того, это делает вашу работу гораздо более приятной.

ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

После внутреннего утверждения вы обговариваете итоговую форму транзакции с вашим клиентом. Если речь не идет о совсем уж краткосрочном кредите, подобные переговоры влекут за собой определение ограничительных условий. Ограничительные условия предполагают проведение мониторинга, который является дорогостоящим и трудоемким процессом. Следовательно, ограничительные условия необходимо как следует оформить и свести к минимуму.

Цель

Ограничительные условия выражают общее понимание и ожидания как со стороны заемщика, так и со стороны кредитора. Если ограничительные условия выполняются, заемщик может быть уверен в том, что финансирование продолжится при обговоренных условиях. Если ограничительные условия не выполняются, банк после согласованного периода ожидания может прекратить финансирование и пересмотреть характер сложившихся взаимоотношений.

Ограничительные условия основываются на проектах менеджмента о том, как будет функционировать компания. Естественно, менеджмент должен быть уверен в своих ожиданиях. Однако в действительности менеджмент, как правило, не слишком охотно признает выводы, сделанные банкирами на основе его собственных планов. Если менеджмент активно возражает против ограничительных условий, основанных на своих же прогнозах, выясните, почему это так.

Нарушение ограничительных условий сигнализирует о существенном риске, связанном с компанией, еще до того, как она потеряет привлекательность для финансовых институтов. В идеале финансовые условия должны согласовываться с изменениями в рейтингах риска. Например, основные рейтинговые агентства использовали коэффициенты уплаты долга и левередж в качестве основных компонентов при определении рейтингов в течение более ста лет. Вам следует выяснить, имеется ли существенная корреляция между этими коэффициентами и вашими собственными показателями рейтинга риска. Изучение этой корреляции должно дать вам некоторые ориентиры при определении ограничительных условий.

Ограничительные условия важны при управлении портфелем кредитов. В портфеле облигаций рейтинг отдельной облигации может быть понижен. Если изменяется риск в отношении достаточно большого количества коммерческих кредитов, это повлияет на риск, связанный с портфелем в целом. Менеджеры банка хотели бы иметь возможность отделяться от потерявших доверие заемщиков, как если бы речь шла о портфеле облигаций, или же реструктурировать транзакцию при помощи новых цен или нового обеспечения, отражающих новые риски.

Выбор

Список имеющихся финансовых и нефинансовых ограничительных условий объемов. Искусство выбора ограни-

чительных условий состоит в определении минимальных требований, которые сохраняли бы риск на том уровне, как в момент предоставления ссуды, оставляя при этом денежные средства в распоряжении компании заемщика.

Согласно одному из подходов к выбору финансовых ограничительных условий, вам следует сначала удостовериться в том, что вы получаете адекватные и своевременные финансовые отчеты. Затем ограничьтесь двумя или тремя ограничительными условиями для каждого типа кредитных инструментов. Зачастую ограничительные условия будут пересекаться и не потребуют повторения. Выбор ограничительных условий определяется риском, связанным с выплатой по тому или иному кредитному инструменту.

- *Сезонные кредиты* Риски возникают, если денежные средства используются не на приобретение оборотных средств или накопление избыточных материально-производственных запасов, а для спекуляции. При выборе ограничительных условий следует обговорить использование доходов, коэффициент «долг/собственный капитал», период без заимствования или срок возврата, запретить расходование основных средств или дивидендов.
- *Срочные кредиты* Риск обусловлен объемом генерируемых денежных потоков, добавлением конкурирующего долга, а также внезапными изменениями в бизнесе. Ограничительные условия должны охватывать покрытие долга, капитальные затраты и ограничения на размер дивидендов, запрет на новые долги, минимальное увеличение собственного капитала предприятия за период ссуды.
- *Промежуточные кредиты* Риск предполагает наступление события, в случае которого не возвращается долг, неадекватность вторичных источников выплат, а также недостаток денежных потоков для долгосрочного выживания. При определении ограничительных условий следует уделять основное

внимание сроку погашения кредита, обеспечению и денежным потокам

- *Постоянные капитальные кредиты* Риск возникает при ухудшении качества обеспечения, при недостаточности генерируемых денежных потоков, при использовании денежных средств на цели, отличные от выплаты долга. При определении ограничительных условий следует уделять основное внимание качеству обеспечения, выплате процентов, запрещению использования наличности, минимальному увеличению собственного капитала предприятия, а также коэффициенту «долг/стоимость»

Привыкните с самого начала устанавливать два-три ограничительных условия. Например, если вы вычитаете капитальные затраты из генерируемых денежных потоков в коэффициенте покрытия долга, вы нуждаетесь в ограничении капитальных затрат? Если вы определяете ограничительное условие по поводу обслуживания долга, вам потребуются ограничения на зарплату? Возможно, в итоге количество финансовых условий будет больше двух, и все же применение этого правила позволит вам во многих ситуациях обходиться двумя-тремя условиями.

Выбор условий облегчается, если вы качественно структурировали кредит. Распределение финансовых потребностей между различными кредитными инструментами, как правило, высвечивает риски и облегчает объяснение необходимых условий клиенту.

Детальность условий — ваше личное дело и зависит от вашей оценки риска. Не позволяйте рынку или конкурентам диктовать вам условия. Например, при предоставлении резервных кредитов принято не предъявлять слишком серьезные требования к чистой стоимости компании. Это позволяет компании фактически перейти в свободное падение и дойти до состояния, когда инвестиционный рейтинг понизится до минимума, прежде чем банк сможет что-либо сделать.

Случаи невыполнения обязательств

Вы определили ряд условий на основе информации, предоставленной вам менеджментом фирмы, стараясь выбирать при этом как можно более содержательные формулировки. При определении условий вам следует подумать о том, как вы будете реагировать в случае их нарушения.

Если условие нарушено, определите причину, переоцените ваш рейтинг риска и разработайте предварительный план действий, который следует обсудить с вашим менеджером. Звончек, предостерегающий о приближении проблемы, прозвенел, и вы должны бросить все и заняться данным вопросом. Если в нарушении «нет ничего особенного», вы неправильно определили условие или же тянете время.

Ваш менеджер хочет узнать о нарушении условия не медленно и лично от вас, а не от вышестоящих менеджеров. Приготовьтесь снова изучить документацию, касающуюся ссуды, и определить, стоит ли провести дополнительную юридическую проверку. Вы хотите убедиться в том, что все документы правильны, особенно документы, касающиеся обеспечения и гарантий. Если документация составлена некорректно, вероятно, еще есть возможность выйти из трудного положения. Когда рейтинг падает ниже определенного уровня, многие банки требуют, чтобы юридический совет перепроверил все документы. Вам также следует направить извещение о невыполнении условий вашему клиенту.

После обсуждения необходимого плана действий с менеджером вы должны встретиться с заемщиком и обсудить план действий. Он может содержать следующие пункты:

- Признать и не принимать во внимание случай невыполнения. Этот подход может оказаться разумным, если нарушение было вызвано неким необычным и редким событием и нет фундаментального изменения риска.
- Реструктурировать кредит. Если риск изменился, но все еще приемлемый, вы можете обсудить изменение процентных ставок, способов администрирования,

- обеспечения и гарантий, частоты отчетов и т.д. Вы также можете потребовать от клиента оплатить время, которое было потрачено на решение проблем, связанных с нарушением условия
- • Попросите заемщика найти другого кредитора. Иногда заемщик находится в состоянии тотального отрицания и не может согласиться с тем, что имеется проблема. Если вы правильно определили условия, заемщик остается привлекательным для других кредиторов. Определите временной предел для решения проблем с выплатой кредита и потребуйте предоставления отчетов о продвижении дела. Обсуждение проблемы с участием других кредиторов может оказать отрезвляющее действие на заемщика и излечить его от тотального отрицания. В этом случае вам, возможно, удастся реструктурировать кредит
- • Придать заемщику статус безнадежного

Нарушение условий требует немедленного реагирования. Если вы игнорируете нарушение, вы, возможно, устанавливаете стиль работы, который в дальнейшем даст повод для обвинений вас в том, что вы пренебрегли правами, предоставляемыми вам соглашением. Реакция на нарушение, кроме того, покажет заемщику, что к соглашению следует относиться серьезно. Вы заинтересованы в том, чтобы ваш клиент знал, ваша реакция будет зависеть от обстоятельств, но реакция неизбежна.

Возражения

Когда нарушаются ограничительные условия, опытный кредитор реагирует разумно и рационально, балансируя между интересами банка и своих клиентов. На практике нарушение условий не ведет к немедленному отказу от предоставления клиенту дальнейших услуг, и банкиры на первом этапе ограничиваются реструктуризацией. Перевод заемщика в разряд безнадежных является последним убежищем и обычно означает, что вы не отреагировали.

достаточно быстро или же заемщик пережил внезапные и неожиданные перемены.

Вне зависимости от прав предоставляемых вам документами, стоит все же действовать рационально, в противном случае может возникнуть тема ответственности кредитора. При выборе поведения лучше всего придерживаться золотой середины. Можно выразиться и более цинично, как это мог сделать только Х. Л. Менкен: «Совость является внутренним тормозом, который предостерегает нас, что кто-то может смотреть на нас». Представляйте себе, что вам придется объяснять свои действия известному репортеру или присяжным.

Когда вы ведете переговоры с неопытным заемщиком, вы хотите похвалу, поскольку иногда заемщики испытывают дрожь в коленках, знакомясь с условиями и последствиями невыполнения обязательств. С другой стороны, плохим признаком является и полное безразличие заемщика. Долги и связанные с ними обязательства должны внушать определенное уважение.

По сути, вы пытаетесь продать продукт, к которому прилагаются многие предостерегающие этикетки. Никогда не пытайтесь подсластить условия или настроить на отношение к ним как к «простым формальностям». Ваши переговоры с заемщиком могут следовать одной из следующих линий.

«Финансовые условия являются интегральной частью итогового соглашения о кредите, не ограничивая никаких прав, содержащихся в этом документе. Ограничительные условия основываются на ваших планах и ожиданиях относительно вашей собственной компании и представляют наше взаимное понимание этих ожиданий. Следовательно, мы не рассматриваем ограничительные условия как орудие контроля. Скорее, мы относимся к ним как к общему соглашению относительно выбранной вами стратегии. Если обстоятельства изменятся и условия будут нарушены, мы ожидаем, что нам придется изучить причины этих изменений и пересмотреть условия наших отношений».

Мы пытаемся свести количество условий к минимуму, не обходящему для контроля эффективности вашей компании,

и ожидаем от вас их понимания и самостоятельного контроля. Наше соглашение будет содержать два принципиальных финансовых условия:

1. Максимальный коэффициент «долг/чистая стоимость» равен 1,4:1. Этот коэффициент показывает, как соотносятся ваши инвестиции в компанию и средства, предоставляемые кредиторами, которые рискуют больше, чем вы. Коэффициент леввереджанска только выше, чем в среднем по отрасли. Ваш коэффициент «долг/чистая стоимость» равен в настоящее время 1,28:1.
2. Чистая прибыль плюс износ, разделенная на долгосрочные долги, подлежащие выплате в данный момент, не должна падать ниже 1,6:1. Этот коэффициент дает представление о способности обслуживать срочные долги при наступлении срока платежа. Коэффициент 1,6:1 примерно равен среднему по вашей отрасли, а за четыре прошлых квартала с учетом дополнительного долга коэффициент был равен 1,75:1. Периодически вы будете представлять акт сверки, в котором будет приведена точная картина этих коэффициентов.»

Необходимо, чтобы заемщик принимал во внимание условия, содержащиеся в соглашении о кредите. Лучшим способом работы с возражениями будет открытое и честное их обсуждение, а также уверенность в том, что существует понимание целей.

ДОКУМЕНТАЦИЯ

После обсуждения условий и других деталей транзакции вам следует приготовить документацию по кредиту. Документирование влечет за собой издержки, включая

юридические издержки, архивирование, хранение, мониторинг, а также время, потраченное на их чтение вами, заемщиком, специалистами по документированию, персоналом, отслеживающим кредиты, и инспекторами.

Вследствие высокой стоимости документирования документация должна отражать риски и быть настолько простой, насколько возможно. Ее всегда можно переделать при изменении риска и введении соответствующих условий.

Подход

Хотя клиенты добились некоторого успеха, заставляя банки упростить кредитные соглашения и страховые полисы и использовать нормальный английский, документация по коммерческому кредитованию стала более сложной. Есть несколько причин для этой тревожной тенденции.

- • Когда возникает повод для тревоги или убытки, в соглашения вводятся защитные статьи. В наше время новые риски появляются очень часто, и задача смягчения рисков ведет к росту объема документации.
- • Юристам платят за защиту их клиентов, и в случае сомнений они пытаются учесть любую возможность. Банкиров запугивают и идут на меры, во многих случаях избыточные.
- 1 Юристы полагают, что их словесные излияния в документах, независимо от их витиеватости и нечитабельности, основаны на многочисленных прецедентах и их изменение опасно. Кроме того, все это многословие создается при помощи текстовых редакторов, так что производство документации не требует особых раздумий или усилий. На переделку текстов пришлось бы затратить труд и время.
- • Объемная и написанная тайнописью документация позволяет юристам получать более высокую оплату за свои услуги. Подобные меркантильные

- умонастроения усугубляются трансакциями, производимыми на «долговой» основе, когда юридические и банковские услуги оплачиваются по завершении трансакции за счет выручки, получаемой от использования кредита.

Упрощение документации требует борьбы с внутренним и внешним юридическим истеблишментом — задача, по сравнению с которой двенадцать подвигов Геракла кажутся детской игрой. По-видимому, это не стоит усилий, пока заемщики принимают status quo. Как ни печально, рано или поздно какие-нибудь учреждения (без сомнения, небанковские конкуренты) разработают упрощенную документацию в качестве инструмента конкуренции.

Хотя вам следует использовать заранее напечатанные формы векселей и договоров о гарантиях, к разработке кредитных соглашений и предварительных договоров нужно отнестись творчески. Если вы грамотно выбрали ограничительные условия, нет необходимости документировать 90-95% ваших клиентов ради 5-10%, которые попадут в список проблемных, или 0,5%, которые будут списаны. Если у вас есть обеспечение и вы полагаете, что обладаете гарантиями, а хорошо продуманные условия нарушены, у вас наготове имеется простой вексель. Что еще вам может потребоваться? Вы всегда можете реструктурировать ваш кредит и разработать новое соглашение, более многословное, если это создаст дополнительную стоимость.

Чрезмерно объемная документация создает проблемы помимо значительных издержек. На ее понимание требуются усилия и время, так что мониторинг на соответствие условиям часто увязает в деталях. Это приводит к постоянному нарушению незначительных условий, а документ в целом теряет свою значимость. Если нарушения не признаются и игнорируются, вы рискуете создать неблагоприятную тенденцию. Чрезмерный объем документации, в конечном итоге, начинает управлять вами, а не заемщиком.

Юристы

Политика вашего банка должна определять, требуется ли вам помощь юристов при работе с кредитной документацией. Политика банка в этом отношении служит не более чем ориентиром и оставляет пространство для интерпретации. Прежде чем решить привлечь юриста, вы должны ответить на следующие вопросы.

- Кто такой заемщик? Каким бы простым ни казался этот вопрос, многие крупные предприятия имеют холдинговые компании с огромным количеством дочерних компаний. Для анализа подобной ситуации нам потребуется карта организации и консолидированная отчетность, которые позволят вам понять, где размещены активы и пассивы и какие структуры генерируют и используют денежные средства. Какова организационно-правовая форма заемщика? Это корпорация, компания с ограниченной или неограниченной ответственностью или же единоличное владение?
- • Кто уполномочен со стороны заемщика вступить в переговоры о предоставлении кредита, кто уполномочен подписывать соглашение о кредите?
- • Вы предоставляете кредитные обязательства или обусловленную ссуду?
- • Кто будет использовать фонды? Будет ли заемщик передавать дочерней компании средства, полученные от использования кредита? Кто будет возвращать кредит?
- • Где расположено обеспечение? Находится ли оно в другом штате (государстве)? Является ли оно движимым?
- • Включает ли залог такие объекты, как автомобили, самолеты, нематериальные активы и личную собственность, являющуюся частью недвижимости с особыми условиями регистрации?

- • Претендуют ли на обеспечение, принадлежащее заемщику, другие кредиторы?
- • Ухудшается ли качество вашего заемщика?

Если заемщик является корпорацией, организованной в вашем штате, и все обеспечение, состоящее из счетов к получению, материально-производственных запасов и оборудования, также находится в этом штате, вы или какой-либо другой работник банка вполне способны самостоятельно документировать эту транзакцию. При повышении сложности вы выходите за пределы своей компетенции и обращаетесь к юристу. Спросите вашего менеджера, если политика не ясна.

Если вы используете юриста, ваш заемщик, вероятно, также прибегнет к помощи своего юриста, так что сложность управления отношениями значительно возрастет. Следует учитывать несколько факторов.

- • Помните, что вы отвечаете за отношения с клиентом и принимаете все деловые решения от лица банка. В обязанности вашего юриста входит предупредить вас о возможности юридических рисков.
- • Убедитесь, что вас устраивает регистрация обеспечения, гарантии и правовое обеспечение вашего векселя. Это области, в которых вы, скорее всего, будете согласны с вашим юристом. Однако он будет рекомендовать вам ввести все условия, которые когда-либо были написаны. Если у вас есть несколько грамотно составленных условий, вам следует отказаться от других условий, пусть и составляемых с самыми лучшими намерениями, но не приносящих значительной дополнительной стоимости.
- • Никогда не позволяйте юристам встать между вами и клиентом. Подумайте о том, что произойдет в случае «бракоразводного процесса». Всегда работайте непосредственно с вашим клиентом и никогда не позволяйте, чтобы ваши послания передавал кто-либо еще.

- Определите, кто оплачивает юридические расходы, и потребуйте их оценки, даже если платит клиент. Если они слишком высоки, потребуйте сокращения.
- • Если ваш юрист говорит, что так делать, нельзя, спросите его, как можно.

Юрист может стать партером, который вносит добавленную стоимость в ваши деловые отношения или же препятствием для достижения результатов. Если юрист стал препятствием, попытайтесь прибегнуть к помощи другого юриста. Их предостаточно. Подобно другим видам истинного партнерства, хорошие рабочие отношения с вашим юристом требуют коммуникации, понимания ответственности и взаимного уважения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ КРЕДИТНОЙ СДЕЛКИ

После всех усилий, затраченных на работу с кредитной заявкой, заключение сделки может показаться чересчур прозаичным. Однако таким оно и должно быть. Удачное завершение скучно и небогато событиями. Неудачное полно эмоций.

Заключение сделки предполагает представление в банк всех требуемых документов, а затем выплату полагающихся заемных средств. Иногда процесс заключения сделки бывает достаточно необременительным в отношении документации и занимает несколько минут работы в вашем офисе или производится при помощи письма, если речь идет об известном клиенте. Иногда же эта процедура предполагает объемное кредитное соглашение со множеством дополнительных документов, участников, юристов и сложными выплатами.

При заключении сделки в отношении сложного кредита вам следует подготовить график заключения сделки и послать его заблаговременно всем участникам. График определяет время и место заключения сделки, а также временной

период, требуемый на все необходимые процедуры. Лучше всего проводить заключение рано утром, чтобы оставалось вдоволь времени для выплат в разных временных зонах. Необходимо предупредить отдел, занимающийся электронными переводами.

График должен оповещать каждого участника о том, какие документы они должны предоставить. Вы не должны завершать транзакцию, если не получили все документы. Задержка с предоставлением требуемых документов ведет к неприятным последствиям для участников транзакции. Об этом их следует предупредить в графике заключения сделки. Если вы уже выплатили средства, будет сложно получить нужные документы.

Сложное закрытие требует тщательного планирования и регулирования. Если возникают осложнения, проанализируйте их причины и сделайте из этого выводы. Одна из обязанностей вашего юриста состоит в обеспечении «безоблачного» заключения сделки, и вы должны работать в тесном контакте, чтобы добиться этого.

Если вы работаете с новым клиентом, заключение сделки также дает возможность оценить взаимные ожидания заемщика и банка, обсужденные в главе 2. Заключение сделки может оказаться прекрасным поводом для прояснения возникающих недоговоренностей, особенно до выплаты заемных средств.

МОНИТОРИНГ

Ваши обязанности после предоставления кредита не заканчиваются. Теперь вашей задачей будет мониторинг, позволяющий убедиться в неизменности риска.

Существует два базовых принципа подобного мониторинга. Во-первых, следует выбрать минимальное количество хорошо продуманных условий, нарушение

которых будет говорить о реальном изменении риска. Во вторых, привлечите к мониторингу вашего клиента. При этом следует добиваться от менеджмента компании понимания выработанных соглашений и их важности, а также ответственного отношения к выявлению нарушений и оповещению о них.

Если вы еще не обсудили с менеджментом порядок оповещения о нарушениях, заключение сделки предоставляет хорошую возможность для этого. Любое кредитное или предварительное соглашение, содержащее договоренности, также должно содержать механизмы оповещения о нарушениях. Оповещение входит в обязанность заемщика, а не сотрудника банка. Вы можете проводить выборочную проверку, но не обязаны проводить все расчеты за каждого заемщика из вашего портфеля.

Важность хорошо продуманных условий становится очевидной, когда ваш портфель подвергается аудиту со стороны комитета по надзору за кредитами. Многие работники кредитного отдела, сталкиваясь с длинным списком технических исключений, утверждают, что они не важны. Очевидным ответом на подобное заявление стал бы вопрос: «Почему же вы включили их в ваше соглашение, если они не важны?» Длинный список ненужных пунктов, даже внесенных с самыми лучшими намерениями, в конечном счете мешает вам самим. Помните, что юрист, рекомендуящий это сделать, не будет проводить мониторинг кредита.

При выборе условий с заемщиком вы также должны обсудить расчеты с тем, кто будет их производить. Затем вы можете составить акт сверки, который будет периодически предоставлять ваш заемщик. Убедитесь, что он понят. Акт сверки может выглядеть, как в примере 6.1.

Грамотно составленные условия и акты сверки делают заемщика вашим партнером в процессе мониторинга. Вы не должны нести ответственность и проводить всю работу в одиночку.

ПРИМЕР 6.1**Акт сверки**

Куда Первый Национальный Банк

Дата

Уважаемые господа!

В соответствии с нашим Кредитным соглашением от _____ прилагаем нашу финансовую отчетность за период, заканчивающийся _____. Мы соблюдаем финансовые условия, содержащиеся в Кредитном соглашении. Вычисления, сделанные для определения согласованности, приведены ниже

Раздел 5.1 Долг/Собственный капитал

Общий размер пассивов _____

Общий размер собственного капитала _____

Общий размер пассивов _____

поделенный на общий размер
собственного капитала

Установленный максимум _____

Раздел 5.2 Покрытие на обслуживание долгаЧистая прибыль плюс износ за четыре
прошедших квартала _____Текущие обязательства по долгосрочному
долгу _____Чистая прибыль плюс износ
поделенная на текущие обязательства _____

Установленный максимум _____

Раздел 5.3 Расходование основных средствРасходование основных средств
за прошедший год _____

Установленный максимум _____

Я провел дальнейший анализ Кредитного соглашения и не обнаружил случаев невыполнения обязательств или любых других событий, которые по прошествии времени могли бы привести к невыполнению обязательств.

С уважением,

Должность

ВЫВОДЫ

После внутреннего утверждения кредита можно обсудить заключительные детали, включая несколько хорошо продуманных ограничительных условий. Эти условия призваны сигнализировать об изменении риска. Если условие нарушено, обсудите причину с вашим менеджером и разработайте план действий.

При подготовке кредитной документации определите, необходима ли помощь юриста. Тщательно планируйте закрытие ссуды при помощи графика, если в ссуду вовлечено несколько сторон. Никогда не выплачивайте средства, пока вся документация не окажется в вашем распоряжении. Заемщик с момента предоставления средств должен стать вашим партнером при мониторинге ссуды.

Глава 7. Управление рынком

Зная клиентскую базу и список потенциальных клиентов, вы можете заниматься маркетингом и оформлением кредитов по правилам, описанным в предыдущих главах. Однако пока не хватает еще одного: если вы применяете свои хорошо развитые навыки хаотично, вы никогда не максимизируете свои возможности. Вы должны установить приоритеты, которые сфокусируют и вашу энергию и таланты там, где они принесут наибольшую прибыль.

Определение приоритетов предполагает определение эффективной и клиента, потенциала и ожиданий. Если прибыльность или потенциал высоки, план отношений поможет скоординировать усилия на продажах.

Вы можете повысить эффективность, обучаясь новым методам и отслеживая лучшие подходы, практикуемые в организации и отрасли. Самые производительные и прибыльные сотрудники банков рано понимают, что качественный кредитный портфель важен для эффективности. Проблемные кредиты требуют немедленного внимания и заставляют проявлять лучшие маркетинговые навыки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

Прежде чем устремляться на рынок, полезно прибегнуть к тщательному планированию. Ваша организация должна обеспечить вас некоторыми базовыми инструментами для

облегчения вашей работы. Если они недоступны, возможно, вам потребуется некоторая степень импровизации.

Управление прибыльностью

Очень трудно работать в бизнесе, предполагающем управление отношениями, и не прибегать к инструменту, который описывает связь клиента с банком (т.е. отношения) и измеряет их прибыльность. Тем не менее банки, которые заявляют, что они ориентированы на отношения, не имеют никакой системы измерения прибыльности клиента. Налицо противоречие в терминах.

Приобрел ли ваш банк систему на стороне или изобрел свою собственную, система неизбежно запутывается, по меньшей мере, в трех противоречиях:

- — распределение накладных расходов;
- — распределение капитала;
- — определение точных издержек продуктов и услуг.

Диалог имеет смысл до определенного момента. Участники выиграют много больше, вникнув в бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках. Они узнают, что накладные расходы не уходят в никуда и что некоторые продукты приводят к потере денег вне зависимости от того, какие издержки предполагаются.

В некоторый момент, однако, менеджмент может завершить диалог и принять важные решения. Эти решения осчастливят немногих людей, поскольку они влияют на оценку прибыльности вовлеченных отделов. Лучшее — враг хорошего, и хотя вам никогда не создать совершенной системы, хорошая система может принести замечательные результаты.

Хорошую систему измерения прибыльности клиента нельзя приравнивать к гроссбуху. Имеет ли это значение, если разница составляет 5-10%? Это не бухгалтерская система. Эта система отражает то, что клиент делает с банком

и какую прибыль он генерирует. Эти данные можно классифицировать разнообразными и полезными способами: например, измерять прибыльность клиента, филиала, банкира и продукта.

Когда система измерения прибыльности клиента сочетается с отслеживанием продаж, то менеджерам и банкирам в самом деле есть что обсудить. Менеджеры обладают базой для определения стандартов рабочей нагрузки и целей продаж, а банкиры обладают инструментом для расстановки приоритетов в отношении своих усилий — поистине, ситуация с двумя победителями.

Если у банка нет системы измерения прибыльности или системы отслеживания продаж, вы можете разработать собственные системы, сделав несколько простых предположений в отношении чистой процентной маржи, предосторожностей против убытков по кредиту, накладных расходов и т. д. В отношении некредитных услуг вы должны быть в состоянии выяснить величину валового дохода, а поставщик продукта может помочь вам вывести приблизительную величину прибыли. Вы можете отслеживать деятельность и результаты ваших реальных и потенциальных клиентов.

Хотя этот приблизительный подход к определению прибыли может быть не совсем точным, при последовательном применении он ранжирует клиентов. Это ранжирование прибыли весьма полезно при расстановке приоритетов и может дать вашему банку некоторый стимул применить стандартизированную систему.

Потенциал прибыли

Ранжирование клиентов по прибыльности дает вам некоторое представление о приоритетах в отношении визитов. Очередность визитов зависит от степени проникновения продуктов вашего банка на рынок. Другими словами: если вы не известны широкому кругу клиентов, имеет смысл сделать акцент на визитах к реальным клиентам.

Когда вы посещаете реальных и потенциальных клиентов, попытайтесь определить возможную прибыль, выяснить, какие из предлагаемых продуктов и услуг им подходят в большей степени. Проще всего спросить у клиентов. Большинство людей не испытывает проблем, рассказывая, какие финансовые услуги они покупают, у кого и в каком количестве. Кроме того, им могут подходить продукты или услуги, которые они не покупают, поскольку они никогда о них не слышали или считают, что эти продукты или услуги им не нужны.

Определение потенциала прибыли требует времени, однако может существенно сконцентрировать ваши усилия. Когда вы изучаете потенциал, ищите естественные поводы для того, чтобы заговорить об этой теме (например, при истечении срока контракта вполне уместно представить свои товары).

Вы желаете определить годовой потенциал прибыли для ваших реальных и потенциальных клиентов, если бы вы на 100% использовали возможности банка. Когда прибыльность клиентов и возможности реальных и потенциальных клиентов установлены, вы сделали важный шаг к определению приоритетов на вашем участке рынка. Однако необходима еще кое-какая важная информация.

Партнер или продавец

Ваши отношения с клиентом можно поместить в определенную точку интервала между положением продавца и положением партнера. Ваше место на этой шкале отражает стиль менеджмента клиента и ваши ожидания. Вы можете не определить ваше положение немедленно. Это требует визитов и усилий, направленных на продажи.

Если вы находитесь на этой шкале в положении партнера, это значит, что между вами и клиентом налажены открытые и искренние отношения, которые начинаются с обмена

стратегиями уже на стадии планирования. Сотрудник банка рассматривается как надежный советник, который создает дополнительную стоимость, отвечая на нужды и высказывая новые идеи. Банк и клиент имеют множество контактов на разных уровнях, проблемы выносятся на обсуждение и решаются на низовых уровнях в обеих организациях. Клиент без колебаний предлагая банку идеи по улучшению продукции.

Поскольку банк сотрудничав с клиентом на стадии планирования, банк первым видит возможности продаж. Банк должен быть конкурентным, однако он может уделять внимание разумным ценам, которые были бы достаточно гибкими и соответствовали бы качеству услуг. Обычно банк борется за клиента со своими конкурентами, устанавливая доверительные отношения. В то же время банк искренне сообщает, кем да он не может предоставить определенный продукт или качественный сервис.

Если вы находитесь в положении продавца на шкале «партнер — продавец», клиент не видит никакого смысла в отношениях. Клиент рассматривает банк как один из источников разрозненных продуктов и услуг. Главным вопросом являются издержки, а качество может не играть существенной роли. Клиент, как правило, иницирует возможности продаж, и они обычно предстают в форме приглашения поторговаться. Если не установлены фундаментальные правила, банк может обнаружить, что его предложения и идеи проданы конкурентам.

Очевидно, расположение ваших отношений в определенном месте на шкале «партнер — продавец» является предметом субъективных суждений. Тем не менее оно очень важно. Используя информацию, которую вы собрали относительно прибыльности клиента, потенциала прибыли и положения на шкале «партнер — продавец», вы можете определить место любого клиента в таблице, представленной в примере 7.1. Выберите соответствующее

поле, согласно положению на шкале «партнер — продавец» и прибыльности и вставьте потенциальную прибыль в скобках после имени клиента

Конечно, вы хотите, чтобы каждый клиент располагался в правом верхнем поле таблицы, однако, по всей видимости, ваши клиенты будут разбросаны по всей таблице. После некоторого размышления вы можете заключить, что ваши шансы на превращение отношений с клиентами из типа «продавец — покупатель» в тип «партнер — партнер» достаточно ограничены. Для этого необходимо изменить стиль менеджмента или ваши ожидания, что весьма непросто. С другой стороны, без должной коммуникации и внимания клиенты могут легко перейти из категории партнеров в категорию покупателей. Подобное вырождение может иметь место во времена легких денег, когда конкуренты в отчаянии пытаются сделать более «говарными» свои предложения.

При изучении таблицы станет очевидным, что равномерное распределение вашего времени по клиентам абсолютно неэффективно, если не глупо. Все же многие сотрудники банков год за годом приглашают клиентов, ориентированных на отношения «продавец — покупатель», на партию в гольф, хотя необходимо лишь раз в год позвонить с целью убедиться, что их телефонный номер не изменился.

Как партнерские отношения, так и отношения «продавец — покупатель» могут быть необходимы и могут внести вклад в прибыльность вашего банка. Они требуют разных методов работы. Используйте таблицу для расстановки приоритетов в отношении вашего времени и ресурсов и повышайте вашу прибыльность.

Кроме того, изучайте таблицу, чтобы выяснить, насколько чувствительны вы к правилу «80/20», где 80% — ваша прибыль, приходящаяся на 20% ваших клиентов. Результаты помогут вам сфокусировать ваши усилия в отношении визитов и акцентируют внимание на том, насколько уязвимы портфели многих коммерческих банков.

ПРИМЕР 7.1

Профиль прибыльности клиентов

Чистая прибыль за предыдущий год \$	<10 000	10 000 — 20 000	20 000 — 30 000	>30 000
Ценный партнер Совместное планирование Обмен стратегиями Надежный советник Множественные уровни контактов Невысокое конкурентное давление				
Партнер Многосторонние отношения Редкие сюрпризы Большая вероятность конкуренции				
Ценный продавец Продается несколько продуктов Учитывается качество Конкуренция в пределах определенной группы поставщиков				
Продавец Один или два продукта Цена является ключевым моментом Качество не играет боль шой роли Трудности с получением контрактов Возможна продажа предложения или идеи третьим сторонам				

План отношений

Имея приоритеты, основанные на прибыли, потенциале и положении на шкале «партнер — продавец», у вас появляются хорошие шансы для управления эффективностью. План отношений является хорошим инструментом для

выполнения ваших задач, он выделяет цели, которых вы пытаетесь достичь в отношениях с реальными и потенциальными клиентами в течение предстоящего года.

Он будет коротким — на одну или две страницы, поскольку ваши усилия должны быть направлены на планирование и координацию, а не написание. План служит для консолидации ресурсов организации и достижения цели. Например, план может включать совместный визит с высшим менеджером, встречу со специалистом по управлению денежными средствами, приглашение на семинар по международным финансам, а также завтрак со специалистом по человеческим ресурсам для обсуждения программы поощрения работников. Такой план предполагает координацию и согласованность со всеми участниками, а также механизм его соблюдения. Ваш менеджер и все участники плана должны, конечно, получить копию.

План отношения является мощным инструментом для координации деятельности по продаже, и подобные планы бесценны для менеджеров по продажам. Однако слишком много хороших вещей сразу может уменьшить их эффективность. Вы не можете подготовить более 10 планов ежегодно, причем последовательно. Если у вас много дел, планы становятся упражнением в соблюдении сроков, зафиксированных на бумаге, а не мощным инструментом планирования. Если планирование было произведено один раз в течение года, вы с вашим менеджером будете раздавлены делами и бумагами.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для успешного управления вашим участком рынка вам следует искать методы и инструменты, которые могут работать более эффективно и сделать вашу работу более приятной. Бдительный менеджер, кроме того, ищет самые эффективные

подходы, которыми он мог бы поделиться с подчиненными. Могут оказаться полезными следующие идеи.

Памятки о визитах

Менеджеры по продажам считают памятки о визитах эффективным инструментом контроля качества и реализации планов. Они помогают убедиться, что визиты запланированы. Сотрудники банка полагают, что они добавляют профессионализма и позволяют клиенту принимать участие в работе, что часто приводит к новым идеям в области продаж.

Памятка о визите может быть простым письмом, подтверждающим встречу и устанавливающим темы для обсуждения. Она должна дать клиенту шанс провести ревизию, которые могут создать новые возможности для продаж. Памятка о визите может выглядеть, как в примере 7.2.

Памятка о визите не подходит для всех визитов, особенно когда цель хорошо известна (например, переговоры о кредитных договоренностях). Они полезны в случае визитов, нацеленных на продажи. Они дают клиенту возможность ввести в дело других заинтересованных ответственных или влиятельных лиц. Памятки о визитах, как правило, закрепляют имеющиеся планы, и копия, направленная менеджеру, совершенствует процесс управления продажами.

ПРИМЕР 7.2

Образец памятки

Мистеру Дж. Б. Уольфу
Президенту
Construction Supply Company
Дорогой Джек!

Я с нетерпением жду нашей встречи в вашем офисе в четверг, 24 января в 9.30 утра. Со мной будут Джуди Робертс, наш менеджер по управлению человеческими ресурсами, а также Джон Блейк из управления поощрению работников. Их визитные карточки приложены к письму. Я бы хотел, как

мы и договаривались, чтобы они предоставили Вам и Пату Милнеру короткий обзор того, как план 401K может дать вам конкурентное преимущество в администрировании продаж. Это обсуждение займет минут 20, после чего я бы посоветовал Пату, Джуди и Джону встретиться отдельно и обговорить детали.

Мы с Вами можем обсудить итоги года, проекты и финансовые потребности на будущий год. Я бы также хотел уведомить Вас о новом методе, который позволит повысить кредитное качество ваших зарубежных продаж и ускорит сбор средств. Мы должны закончить к 10.30 утра.

Если у вас есть другие соображения, напишите о них в нижней части этого письма и пошлите мне его по факсу.

С уважением

Коммуникации

После того как вы расставили приоритеты в отношении реальных и потенциальных клиентов и установили разумную частоту визитов, вы можете обнаружить, в зависимости от природы вашего портфеля, что не в состоянии заниматься сразу всем. Администратор кредитов под активы может вести 12-15 счетов, сотрудник отдела коммерческого кредитования— 100 счетов.

Периодическая связь со всеми реальными и потенциальными клиентами желательна и помогает быть уверенным в том, что вы добьетесь визита в случае необходимости. Постоянная связь с клиентом требует хорошей системы планирования. Ищите случаи, которые требуют немного времени, например телефонные звонки, отправка газетной статьи, представляющей взаимный интерес, с вашими комментариями, поздравления на дни рождения. Кроме того, ваш менеджер может проводить ежегодно дни открытых дверей, чтобы приглашать реальных и потенциальных клиентов в банк. При некоторой изобретательности вы можете легко поддерживать связь с клиентами, обладающими меньшим приоритетом, и уверить их в своем внимании.

Специалисты по продуктам

Хотя многие банки уверяют, что они занимаются управлением отношениями, лишь немногие действительно прояснили роли менеджеров в области отношений и специалистов по продуктам. Часто возникают споры о том, кому принадлежит клиент. В идеале менеджер в области отношений использует ресурсы организации с целью выработки взаимовыгодных решений. Он действует как опосредующее звено и знает, когда должен отступить в сторону и позволить вступить в процесс специалисту по продуктам. Это соглашение возможно на основе взаимного доверия.

В худшем варианте менеджер в области отношений является стражем, ревниво оберегающим доступ к клиенту. Нет почти никакого доверия между менеджером в области отношений и специалистом по продуктам: менеджер хочет присутствовать на всех встречах с клиентами, чтобы быть уверенным, что специалист не причинит непоправимого ущерба. Нет понимания того, насколько глубоко менеджер должен быть вовлечен в продажи, когда необходимо привлекать специалиста. Ведутся бесконечные споры о распределении издержек и прибыли. Работники в большей степени занимаются внутренними вопросами, а не сосредотачивают свои усилия на рынке.

Формирование культуры, которая создавала бы баланс между ролями менеджера в области отношений и специалиста по продуктам, входит в обязанности менеджмента. Тем не менее вы должны проделать основную часть работы по созданию среды, в которой находитесь. В качестве новоиспеченного коммерческого кредитора вы можете рассматривать первую продажу и закрытие сделки как поучительный опыт и пройти через него совместно со специалистом по продуктам. Вы можете затем научиться понимать, когда уместнее передать вашего клиента специалисту.

В идеале вы хотите установить многоуровневые контакты между банком и клиентами, чтобы эффективно реша-

лись проблемы и реализовывались возможности. Если вы действуете как страж, тогда за любую проблему, с которой сталкивается клиент при работе с банком, отвечаете вы. Это не только крайне неэффективно, но, кроме того, ваши отношения с клиентом будут отравлены разбирательством по многочисленным проблемам.

Бдительный менеджер понимает ценность определения своей роли и обсуждает вопросы на собраниях, посвященных продажам, для оценки состояния культуры. Менеджер также понимает роль, которую раздутое это может сыграть, если без толку становится на пути к клиенту, и проводить инструктаж и консультации для тех, кто в этом нуждается.

Лучший опыт

Одним из лучших способов обучения методам повышения эффективности является наблюдение за действиями других, как внутри, так и вне вашей организации, перенимание и модификация лучших подходов. Вы, вероятно, заметите, что некоторые из лучших результатов продаж были получены благодаря советам, к которым следует относиться внимательно. Обращайтесь за советами к вашим хорошим клиентам и авторитетным людям. Когда вы получаете совет, не игнорируйте правила этикета. Следуйте ему немедленно и не забывайте держать в курсе сторону, давшую совет. Автор совета рискует и ожидает признательности.

Ваш менеджер должен установить порядок использования копий корреспонденции и комментариев к делам. Это позволяет не только держать сотрудников в курсе, но также полезно для знакомства с лучшим опытом. Изучайте хорошо составленные письма, предложения и отчеты и набирайтесь опыта. Хороший отчет короткий и написан по делу. К сожалению, некоторые люди тратят столько времени, описывая встречи, сколько занимали сами встречи. Работа в команде дает отличную возможность перенять лучшее. Но возможен и обратный результат, поэтому необходимо научиться отличать плохое от хорошего.

КРЕДИТНЫЙ РИСК

Немногие явления отнимают так много времени, как проблемные кредиты. Они устанавливают собственные приоритеты и требуют от вас бросить все, что вы делаете. Они редко улучшаются со временем, и, если вы будете оттягивать их решение, вы обнаружите, что они занимают все больше времени. Вы никогда не будете управлять рынком эффективно, если вам приходится работать со многими проблемными кредитами.

Лучшие коммерческие кредиторы сталкивались с проблемными кредитами и знают не понаслышке, какой ущерб они приносят. Следовательно, они, как правило, избегают скороспелых продаж в пользу работы с привлекательными, долгосрочными потенциальными клиентами. Они осознают, что не существует компенсации за избыточный риск. Они, как правило, имеют наиболее прибыльные портфели.

Новые сотрудники банка желают набирать очки и относятся к риску менее ответственно. Хотя подобный подход вполне можно понять, он может привести к нежелательным результатам несколько лет спустя. В коммерческом кредитовании существует временной лаг между причиной и следствием. Поэтому изучайте потенциальных клиентов и текущие кредитные транзакции вместе с вашим менеджером и прислушивайтесь к словам предостережения. Вы никогда не оцените полностью риск и вознаграждение, пока не поработаете в кредитном отделе банка на протяжении целого делового цикла.

Вы также должны внимательно наблюдать за финансовыми и нефинансовыми сигналами, которые говорят о проблеме в вашем портфеле. Поскольку в банковской деятельности время от времени возникают проблемы, было написано много литературы по поводу идентификации проблемных кредитов и работы с ними. Читайте и будьте внимательны.

Самой большой вашей проблемой может стать отрицание, так что желательно узнать самого себя получше.

Распорядители счетов часто рассматривают проблемные кредиты как атаку на свое эго, а не как статистическую неизбежность. Эта точка зрения ведет к отсрочкам и другим проблемам. Если вы подозреваете, что на вас надвигается проблема, поговорите с вашим менеджером. Воспользуйтесь чужим опытом, если есть такая возможность.

Самыми лучшими и эффективными менеджерами своих рынков нельзя признать банкиров, которые берут на себя крупные кредитные риски. Скорее, лучшие банкиры управляют высококачественными портфелями. Они работают в согласованной, дисциплинированной манере и демонстрируют стабильные результаты на протяжении длительного времени. Учитесь у них.

ВЫВОДЫ

Эффективное управление рынками требует расстановки приоритетов на основе вашего понимания прибыльности клиентов, потенциала, а также ожиданий, выработанных вами и вашим банком. Вам необходима система отслеживания прибыльности клиента и продаж, а также другие инструменты, например план отношений.

Для повышения вашей эффективности вы должны изучить разные методы, например использование памяток о визитах и распределение ролей между вами и специалистом по продуктам. Эффективная работа на рынке требует качественного портфеля кредитов, поскольку проблемные кредиты отнимают слишком много усилий. Самые прибыльные и эффективные банкиры ясно понимают, как соотносятся риск и вознаграждение.

Глава 8. Внутреннее управление

Компании выживают и процветают, поскольку они прислушиваются к своим клиентам и отвечают их нуждам. Они ищут способы привнести дополнительную стоимость и при этом создавать устойчивые конкурентные преимущества.

Банки не обладают монополией в отношении продуктов и услуг. Большинство банковских продуктов и услуг можно копировать, не потратив на это много времени. Несложно нанять квалифицированный персонал. Что отличает один банк от другого — так это фокусировка усилий вовне, на рынок, а также внимательное отношение всех сотрудников. Если ваша организация фокусирует свои усилия на внутренних вопросах, у менеджмента возникают серьезные проблемы, которые он должен решить. Если вы фокусируете свои усилия на внутренних вопросах, у вас есть возможность изменить общее направление.

Вы не можете быть успешным банковским работником, пока не направите свою энергию и таланты на клиента. В то же время вы должны сбалансировать потребности клиентов и владельцев банка при управлении внутренними отношениями.

Для управления внутренними отношениями вы должны чувствовать себя уютно в вашей организации, постоянно учиться, вносить свой вклад в ее работу и использовать ее

ресурсы на вашем участке Не уделяя внутренним вопросам чрезмерного влияния, вам, тем не менее, нужно научиться правильно относиться к оценке эффективности, наставничеству, развитию навыков и карьеры

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Теоретически оценка эффективности должна приносить пользу каждому Она призвана указывать на слабые и сильные стороны, а также давать ориентиры для совершенствования Она поднимает проблемы и выявляет возможности задачи, приоритетные для менеджмента и способствующие выполнению целей организации Оценка должна быть генератором идеи относительно карьерного роста К сожалению, оценка редко успешно справляется с какой-либо из указанных задач

Определение проблемы

Немногие корпоративные обычаи пользуются столь всеобщей нелюбовью, как ежегодная оценка эффективности Опросы экспертов и работников в различных отраслях приводят к выводу о бесполезности этой формы работы Однако оценка эффективности является золотым дном для консультантов, приглашаемых в организации для введения новых процедур и форм В течение короткого промежутка времени участники обычно разочаровываются в новых системах

Менеджеры сталкиваются с ежегодными авралами, которые, как они ожидают, похоронят несколько выходных Поскольку большинство организаций разрастается в ширину, количество оценок, которые должен составлять и выдавать менеджер, растет, и бумажный груз становится гигантским Внимание сдвигается от клиента к внутреннему процессу

Без минимальных стандартов и тщательно продуманных целей, адаптированных к индивидуальным нуждам, качественная оценка эффективности невозможна. Никто не любит быть поставщиком отрицательной обратной связи, особенно если ее нельзя сделать достаточно прочной. Ее можно оправдать, однако она вряд ли будет сохраняться, если будет провоцировать только раздоры. Следовательно, существует тенденция к переоценке индивидов, поскольку менеджеры пытаются избежать противоречий. Организации скатываются к низкой эффективности или прекращают свое существование, хотя средний количественный рейтинг эффективности для ее работников довольно высок.

Переоценка питает сама себя, поскольку «хороший» рейтинг обычно интерпретируется во внутренней среде как «негодный». Поскольку работники знают, что рейтинг, который не более чем «хорош», повлияет на их оплату и фатально замедлит их карьеру, они будут поднимать рейтинг выше. Затем, когда менеджерам потребуется найти кого-то с плохими показателями эффективности, они обнаруживают, к своему ужасу, что рейтинг индивида в прошлом был хорошим или более чем хорошим.

Оценки эффективности часто идут рука об руку с изменениями зарплаты. В результате работник, как правило, сосредоточивает свои усилия на потенциальном повышении зарплаты, а не на оценке эффективности. Менеджеру нелегко обсуждать планирование карьеры с человеком, который в данный момент больше озабочен цифрой, которую он увидит на чеке в день очередной полочки.

Общие усилия

Оценка эффективности должна быть результатом совместных усилий, которые предпринимают и менеджер, и работник. Если не были установлены минимальные стандарты работы, то вы можете установить свои собственные, как было указано в главе 3. Эти стандарты должны охватывать

такие виды деятельности, как качество кредита, продажи, прибыль, рабочая нагрузка и удовлетворение потребителя. Затем определите от трех до пяти целей, которые вы будете пытаться выполнить в течение года. Эти цели должны касаться областей, где вам необходимо приложить большие усилия, или приоритетных для организации.

Обсудите эти цели и стандарты с вашим менеджером, который может их модифицирован*. Они должны стать основой для взаимных ожиданий производительности и достижения. Вы должны готовить ежеквартально памятку для вашего менеджера, в которой приводились бы данные об эффективности по сравнению со стандартами и целями. Эта памятка может быть основой для неформального обсуждения и обратной связи.

Определение минимальных стандартов и индивидуальных целей, как правило, входит в обязанности менеджера, но и вы можете внести свой вклад. При этом вы не только помогаете менеджеру в выполнении его работы, но и формирует взаимные ожидания и предоставляет рациональный метод оценки эффективности. Если административные стандарты и цели выполняются в течение года и обеспечиваются информационным инструктажем и консультированием, оценка эффективности становится несложной задачей.

Работа с конфликтами

Если вы удивлены или не согласны с оценкой эффективности, не становитесь в оборонительную или агрессивную позицию. Может быть, вы действительно высокомерны, циничны или обладаете другими неприятными качествами? Ваша оценка дает возможность прислушаться к тому, что говорит менеджер, к тому, что он не говорит, и к тому, что он хочет сказать.

Сравнение эффективности со стандартами и целями должно быть относительно прямолинейным. Могут быть смягчающие вину обстоятельства, и вы должны быть готовы

их документировать. В значительной степени субъективные мнения, которые также важны, но не задокументированы, должны быть приняты во внимание. Менеджеры, как правило, осторожно относятся к отрицательной обратной связи, зная, что она вызовет противоречия. Часто они будут игнорировать ее во избежание стресса. Молчание не поможет вам, поскольку негативное впечатление не забывается.

Если вы получаете крайне субъективную отрицательную обратную связь, попросите указывать на недостатки в вашем поведении в будущем, если они будут замечены. Таким образом вы сможете понять суть проблемы и исправить ее, а именно для этого и нужно наставничество и консультирование. Обратите внимание на области, требующие усиления, или поведение, которое нуждается в изменении, и время от времени общайтесь с вашим менеджером для отслеживания прогресса. При необходимости обдумайте возможность дополнительного тренинга или другие действия.

Если вы получили общий рейтинг, с которым не соглашаетесь, спросите, что нужно сделать, чтобы получить более высокий рейтинг. Если ответ будет нечетким, это может говорить о недостатке стандартов. Вы можете попросить представить список стандартов или ожиданий для взаимного обсуждения. Важно деятельно участвовать в обсуждении, а не надувать щеки и не занимать оборонительную позицию.

Каждая организация имеет свои собственные ритмы, например циклы, связанные с составлением бюджета, выплатой зарплаты и продвижением товаров, собраниями советов директоров и проверками. Если вы чувствуете себя вынужденным обсуждать зарплату или продвижение с вашим менеджером, делайте это до того, как работа над бюджетом началась или список продвижений по службе закрыт. Если факты неясны, спросите, что требуется для продвижения, а не выдвигайте требования. Обсуждение этих вопросов создает дополнительное давление на менеджера. Хотя менеджер, возможно, согласится с вами, он может не захотеть делать исключение, которое придется обосновывать с точки зрения иерархии организации.

Совершенствование процесса

Чего вы можете ожидать в среде, которая дорожит развитием своих человеческих ресурсов? Развитие человеческих ресурсов является обязанностью менеджера, а не запоздалой мыслью, возникающей после достижения всех числовых показателей. Менеджер должен иметь ясные стандарты в отношении минимальных ожиданий эффективности и обсуждать цели с работниками, которые должны работать над недостатками и пестовать достоинства. На ежеквартальной основе работник должен сообщать менеджеру свежую информацию, касающуюся обновления стандартов и целей. Менеджер должен обеспечивать положительную и отрицательную обратную связь на непрерывной основе, когда происходят события, связанные с поведением работников. Эти сессии наставничества и консультирования не занимают много времени, и их обеспечение и восприятие должны проходить в духе совершенствования эффективности. Ежегодная оценка эффективности определяется по итогам за год и не содержит никаких сюрпризов.

Когда процесс развития и контроля эффективности слаб, это часто вызвано недостатком настойчивости со стороны высшего менеджмента. Многие высшие менеджеры сосредоточены только на осязаемых предметах, которые выражаются фразой: «Добивайтесь нужных показателей и держите в порядке документацию». Но эти менеджеры знают, что в высококонкурентной среде, в которой не существует монополии на продукты или услуги, факторы, выделяющие организации из общего ряда и формирующие устойчивые конкурентные преимущества, неосязаемы.

Неосязаемые факторы включают удовлетворение потребностей клиента, которое достигается заботливым и хорошо подготовленным персоналом, фокусирующим свое внимание на рынке. Менеджмент признает эти неосязаемые факторы, заявляя: «Люди являются самым важным нашим активом». Это утверждение часто вызывает ухмылки и насмешки среди работников. Если это правда, то почему

менеджеры получают вознаграждение только за достижение показателей, а не за развитие людей?

Чтобы уделять осмысленное внимание неосязаемым факторам, менеджер должен верить, что достижение показателей, как бы оно ни было важно, не единственный элемент работы менеджмента. Развитие профессиональных навыков работников, повышение качества и удовлетворение потребностей клиентов также лежит в сфере ответственности менеджера, даже если эти факторы нельзя измерить точно.

Для интеграции неосязаемых факторов в организационную культуру и систему убеждений высший менеджмент должен сделать их частью процесса оценки и вознаграждения менеджеров. Высший менеджмент должен контролировать то, что он ожидает. Инспекции должны включать содержательные отчеты об оценках, написанные менеджерами, завтраки «один на один», на которых высшие менеджеры общаются с менеджерами низшего уровня, тренинги по наставничеству, консультирование, обратную связь и т.д.

Пока у менеджмента нет убежденности в том, что неосязаемые факторы являются частью их работы, и пока эти факторы не учтены в системе вознаграждения, ничего не изменится. Процесс оценки эффективности будет неудовлетворительным, а все новые процедуры и формы, рекомендуемые консультантами, будут терпеть крах.

Хотя вы и в состоянии признать благотворные результаты хорошей системы развития, вы не так уж много можете сделать для изменения процесса. Это работа главного офиса и высшего менеджмента. Но вы можете играть осмысленную, координирующую роль в процессе вашего развития.

НАСТАВНИКИ

Во многих оценках эффективности важно то, чего вы не слышите. Причины озабоченности вашего менеджера могут быть крайне субъективны, и он может отказаться от них,

поскольку их нельзя выразить в количественной форме или потому, что они создают отрицательную обратную связь, что весьма неприятно.

Скажем, вы участвуете в собрании, на котором все предлагают свои идеи коллеге, который дает предложение по кредиту. Если ваш менеджер думает, что вы саркастичны и мешаете обмену мнениями, вы должны знать об этом. Это важно, и вам требуется немедленная обратная связь. Вы имеете право надеяться, что ваш менеджер ответит вас в сторону после встречи и обсудит, как ваше поведение может повлиять на атмосферу в команде.

Если менеджер хочет поговорить с вами, проявите внимание. Он бы не сказал этого, если бы не беспокоился. Реагируйте позитивно, заявив, что вы цените обратную связь, и попросите, чтобы он вас немедленно информировал, если подобное случится вновь. Однократное упоминание об этом, произнесенное вне контекста, во время ежегодной оценки, неэффективно.

Избегайте гнева и отрицания. Это верный способ задушить на корню будущую помощь. Если вы не согласны, спросите кого-либо еще, кто заботится о вас, например друга, жену, родственников или партнера. Вы можете обнаружить, что другие также находят вас саркастичным. Стороннее мнение может быть мощным инструментом развития. Как сказал Роберт Берне более двухсот лет назад:

*Ах, если б у себя могли мы
Увидеть все, что ближним зримо...'*

Наставник может выполнить эту задачу, не прибегая к шотландскому диалекту.

Роль наставника

Наставником является мудрый и уважаемый советник, который занимает более высокую должность в организации

Перевод С. Я. Маршака. — Прим. пер.

и более опытен, чем вы. Наставник интересуется вашей карьерой и искренне хочет вам помочь из альтруистических соображений. Хотя в большинстве случаев наставничество носит неформальный характер, некоторые компании имеют формальные программы.

Ваш менеджер может выполнять функции наставника, хотя наставником может быть кто-то другой. Отношения «наставник-ученик» деликатны и могут иметь место, даже если вы этого не признаете. Они, как правило, исчезают, если в них пропадает необходимость. Вы можете вполне преуспевать в организации, не имея наставника, однако, если вы рассмотрите этот вопрос в ретроспективе, вы, вероятно, вспомните одного или двух наставников, которых вы просто не признавали таковыми.

Наставник может давать вам советы о сложностях работы в организации, познакомить вас с менеджментом, высказать свое мнение по поводу карьерных возможностей, помочь вам в определенных вопросах, таких как деловые предложения. И если вы и вправду везучи, наставник может быть зеркалом и показать вам, как вы выглядите в глазах других.

Субъективные вопросы

За годы работы я слышал много критики работников и соглашался со многим. Однако часто эта критика носила несколько сумбурный характер вследствие субъективности участников и невозможности выразить претензии в точных цифрах. С другой стороны, часто эта критика исходила от лиц, которые предпочитали не слушать. Ниже представлен частичный список возможных тем для критики. Вы можете видеть, как трудно обсуждать подобные вопросы, если вы не работаете в среде, где обратная связь ожидается и поощряется: циничен, ленив, удивительно безграмотен, непрофессионально одевается, высокомерен, плохой стиль письма, плохие устные и письменные презентации; не командный игрок; женоненавистник, расист; ведет себя вызывающе, саркастичен, смотрит

свысока на административную помощь; интриган; угрюм; плохая личная гигиена; равнодушен, эгоцентричен; говорит, когда следует слушать, не умеет вести себя за столом.

Большинство людей удивляются, когда им сообщают о наличии у них указанных черт. Они не обязательно ярко выражены или действительно присутствуют, однако субъективное восприятие может стать реальностью. Будучи осознаваемыми, эти черты могут стать объектом вашего внимания и подвергнуться исправлению. Одной из функций наставника является указание на проблему и предложение путей решения.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Непрерывное обучение очень важно для успеха в карьере. Большинство коммерческих кредиторов проходят интенсивное обучение на начальном этапе, но непрерывное обучение встречается нечасто. Сотрудники банка нуждаются в периодическом переобучении, ознакомлении с новыми методами и проблемами.

Не рассчитывайте на вашу организацию, если хотите регулярно получать дополнительное обучение. Однако ваш менеджер должен положительно реагировать на требования в отношении обучения, которые способствуют достижению целей банка. Вы должны быть готовы инициировать подобные запросы.

Некоторые важные умения иногда не преподаются из-за распространенного предубеждения, что вы владеете этими умениями или что им невозможно научить. Эти умения важны для любой карьеры, не только банковской.

Умение выражать свои мысли

Умение выражать свои мысли в письменном и устном виде является всего лишь видом продажи или убеждения,

выраженных в форме презентации. Описания кредитов, обсуждения с кредитным комитетом, предложения клиентам и так далее весьма распространены в банковском деле, и можно предположить, что умение выражать свои мысли включено в стандартные учебные программы. Однако это не так.

Ваши способности к планированию, анализу и убеждению нигде не выявляются так отчетливо, как в устных или письменных презентациях. Как ни пугающе это звучит, речь и письмо отражают способ вашего мышления. Лучшим способом овладеть навыками устной презентации является помощь профессионалов с использованием видеозаписей. Хотя этот тренинг может показаться стрессовым, он очень эффективен, поскольку вы видите и слышите себя как бы со стороны и получаете немедленную обратную связь. Именно в этом суть хорошего инструктажа.

Навыки письма лучше всего приобретаются при следовании чужому образцу. Попробуйте найти кого-нибудь, готового составить примеры и разобрать их с вами параграф за параграфом. Это мученический труд, и он должен выполняться профессионалами.

Наблюдайте, как проводят презентации другие. Когда вам особенно что-то понравилось, проанализируйте стиль, чтобы понять причины. Учитесь лучшему и отвергайте все остальное. Вам не нужно лишнего.

Мастерство

Занимаясь своим искусством, коммерческие кредиторы оставляют много свидетельств, по которым о них можно судить, включая их кредитные архивы, список просроченных выплат и превышения кредита, технические исключения и внимание к срокам. Описательные прилагательные могут колебаться от «профессиональный», «умелый» и «компетентный» до «небрежный», «ленивый» и «невнимательный». Можете быть уверены, другие не пожалеют эпитетов.

Межличностные контакты

Идет ли речь о бизнесе, социальных или семейных связях, межличностные контакты являются главным инструментом улучшения отношений. Хорошим навыкам можно выучиться и выучить. Менеджер, наставник, супруг(а), родственник, друг или родители могут провести инструктаж и консультирование. Вероятно, все пытались сделать это в тот или иной момент. Требуется открытый и восприимчивый ум. Есть много книг и семинаров, которые могут быть полезными учителями. Перечислим некоторые из навыков межличностных отношений, над которыми необходимо работать: переговоры, вопросы, продажи, подача неприятной информации, сетевая работа, работа в команде, предоставление и получение обратной связи, умение слушать.

РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Большинство банков пассивно относится к развитию карьеры, и многие работники, кажется, не знают, что их карьера по большей части находится в сфере их ответственности. Это не так плохо, поскольку передает вашу судьбу в ваши руки. Это также снижает вероятность неудачи.

Компании редко обладают стратегическими планами для своих работников. Прогнозировать возможности и тенденции отрасли кажется невозможным. Однако если вы не можете предсказывать будущее, вам, по крайней мере, нужно быть достаточно гибким для реагирования на него. Гибкость требует наличия коллектива компетентных, растущих людей, готовых принять разумный риск. Компании стагнируют не потому, что они не видят возможностей, а потому, что у них нет человеческих ресурсов, при помощи которых они могли бы воспользоваться этими возможностями.

Вместо того чтобы пытаться спланировать собственную карьеру, высший менеджмент должен уделять главное внимание отбору, обучению, развитию обучающей среды, в которой работники могут максимизировать свой потенциал. Если менеджмент обеспечивает подобную среду, вы отвечаете за то, чтобы воспользоваться ее преимуществами. Поступая таким образом, вы принесете больше выгоды себе и вашей организации.

Успешная карьера является комбинацией многих факторов, включая упорную работу, планирование, развитие, опыт, суждения, распоряжение временем и удачу. К счастью, карьеры длятся долго, три или четыре десятилетия, предоставляя достаточно времени для ошибок, тупиков, запоздалых решений и ложных стартов. Навыки можно приобрести быстро, превращение их в компетентность требует большего времени. Воспитание коммерческого кредитора занимает, по крайней мере, один деловой цикл.

Одна из ошибок, которую люди допускают при построении своей карьеры, состоит в сосредоточении на будущем, за которым они забывают об овладении настоящим. Если компания не может предсказать будущие потребности, от вас, скорее всего, тоже не придется этого ожидать. Хотя вы всегда должны планировать будущее, развитие компетентности и овладение вашим нынешним положением должно быть первоочередной задачей бизнеса. Не бывает избытка компетентности. Любой индивид, проявляющий компетентность, будет замечен и вознагражден новыми перспективами.

По достижении компетентности в вашей нынешней должности оглянитесь вокруг и понаблюдайте за развитием карьер в вашей организации и отрасли. Когда-то занятие коммерческим кредитованием открывало дорогу в высший менеджмент. По мере разрастания организаций и движения отрасли от банковского дела к более широкой задаче предоставления финансовых услуг карьерные дорожки к высшему менеджменту стали не такими прямыми. Высшие

менеджеры сегодня делают много шагов в сторону для управления различными видами бизнеса, они отвечают за создание ощутимых результатов на рынках. Для достижения этих результатов они готовы изменить направления деятельности и принять риск.

На определенном этапе вашей карьеры нам потребуется определить 1-ю, на какую должность вы претендуете, как туда попасть и готовы ли вы заплатить соответствующую цену. Необходимо принять компромиссные решения в отношении вашего стиля жизни и обдумать достижение баланса между профессиональной и личной жизнью.

Кроме того, проанализируйте перемены в вашей жизни. Коммерческое кредитование развивается вместе с экономикой. В то время как производство сокращается, а услуги и фирмы, ориентированные на технологии, расширяются, спрос на традиционные коммерческие кредиты меняется и, возможно, уменьшается.

Конкуренция изменяет коммерческое кредитование. Когда-то только крупные, ориентированные на фондовые биржи компании имели доступ на публичные рынки. Теперь все более и более мелкие компании ищут источники рефинансирования долгов и собственного капитала. Секьюритизация и объединение долгов все в большей степени проникает в коммерческое кредитование.

В небольших коммерческих предприятиях оценка кредитоспособности посредством сферы розничной продажи организации приобретает все большую роль. Если оценка кредитоспособности удовлетворительная, не потребуется много времени, чтобы небанковские конкуренты с меньшими накладными расходами вошли в рынок.

Всегда будет существовать потребность в отлаженных решениях, предоставляемых компаниям коммерческими кредиторами. Однако сегмент может быть размыт методами розничной продажи, такими как оценка кредитоспособности, в меньшую сторону и новыми методами финансирования — в большую сторону. Если сегмент станет меньше, он станет и более рискованным.

Коммерческое кредитование прошлого умирает. Отрасль движется в более широкую область финансовых услуг вследствие уменьшения регулирования, конкуренции с небанковскими организациями и демографических перемен. Эта эволюция создает больше предприятий, предоставляющих финансовые услуги, и больше возможностей для индивидов принять новые вызовы.

Любой, кто претендует на роль высшего менеджера, должен изучить потребительский бизнес так же, как производство. Хотя существует много сходств и общих требований к навыкам, потребительский бизнес ориентирован на массовые рынки, в отличие от индивидуальных компаний с очерченным рынком. Менеджеры в сфере потребительского бизнеса обычно контролируют больше работников, чем менеджеры на производстве, и им приходится быть в большей степени ориентированными на процесс. Это требует иных управленческих навыков.

Потребительский бизнес больше не будет сводиться к кредиту и депозитам. По мере старения населения и меньших объемов заимствований банки должны сыграть свою роль, помогая клиентам создавать богатство. Банки должны интегрировать трастовые отделы, инвестиционные продукты, брокерское дело и привлечение депозитов в стратегию, создания богатства, пока взаимные фонды не забрали все.

Если богатство будет продолжать скапливаться у немногих при росте числа богатых и бедных и уменьшении средней прослойки, банкам, возможно, потребуются взглянуть на обе стороны процесса. Финансовые институты будущего будут обладать более широким видением своего рынка.

Хотя никто не может предсказать будущее, изменения в сфере финансовых услуг явно зримы. Шансы на то, что ваша организация будет существовать в том же виде и с той же формой собственности в следующие 5-10 лет, невелики. Изменения непременно произойдут. Для выживания и успешной карьеры в сфере финансовых услуг вы должны совершенствовать ваши навыки, непрерывно обучаясь, сохраняя гибкость и адаптивность.

ВЫВОДЫ

Коммерческое кредитование является отличной отправной точкой карьеры в сфере финансовых услуг. Это самый деликатный и сложный для обучения вид бизнеса. Бы должны лавировать между потребностями клиентов вашей интерпретацией двусмысленностей банковской политики. Требования к навыкам колоссальны и простираются от технических до межличностных.

В отличие от других форм кредитования здесь не существует заготовленных решений, которые можно вытащить из ящика для решения проблемы. Коммерческий кредитор должен выработать решение на двусторонних переговорах, используя все виды экспертизы, приобретенные годами тренинга, ученичества и опыта. Банкир создает продукт, имеющий печать мастера. Овладение мастерством является искусством, которое ведет к большим возможностям.

Приложение

ВОПРОСЫ ПО ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

В этой книге я советовал, чтобы сотрудники банков осваивали навыки самоуправления, которые могут помочь менеджерам и способствовать достижению целей организации. Менеджмент и сотрудники должны предпринимать совместные усилия для повышения эффективности.

Если оставить в стороне специальные вопросы, обсужденные в книге, менеджеры могут использовать это пособие двумя способами. Во-первых, для совершенствования индивидуальной эффективности, во-вторых, для повышения эффективности структуры в целом.

Для повышения личной эффективности менеджер может выявить области особого интереса, а затем вручать эту книгу отдельным сотрудникам, рекомендуя обсуждение выделенных тем. Этот подход вполне дружелюбный, и его можно использовать для повышения уровня образования сотрудников банков. Я пытался включить большинство тем, по которым, по моему опыту, сотрудники банков могут добиться улучшений.

Для повышения эффективности структуры в целом менеджер может использовать вопросник, охватывающий

потребности его структуры. Поскольку в него включены вопросы, которые обсуждались в этой книге, менеджер может создать более объемный список, обратившись к приложениям к книгам «Эффективное управление кредитами» и «Управление кредитным портфелем», опубликованных RMA. В главе 10 книги «Эффективное управление кредитами» обсуждается использование методов управления изменениями.

Менеджеры, использующие вопросник, должны сознавать, что высокие показатели во всех областях — редкий случай. Результаты могут дать повод для открытого обсуждения и разработки стратегии направленных на совершенствование работы.

Вопросы сгруппированы в специальные категории по областям менеджмента. Они разработаны таким образом, чтобы помочь в оценке текущего состояния этих областей и установке приоритетов для совершенствования.

Справа от каждого вопроса в пустой графе вы можете проставить оценку эффективности вашей организации в определенной области. Участники должны определить рейтинг от 1 до 5:

- 1 Работа в данной области менеджмента проводится в неподобающей манере
- 2 Работа проводится в мало приемлемой манере. Эффективность неустойчива и необходимы усовершенствования
- 3 Работа в данной сфере проводится в адекватной манере, показатели эффективности устойчивы и приемлемы. Минимальные стандарты выполняются
- 4 Работа в данной сфере проводится наилучшим образом, стандарты, как правило, перевыполняются
- 5 Работа в данной сфере ведется очень хорошо, стандарты всегда перевыполняются. Эффективность всегда высокая, дает прекрасный пример для подражания или соперничества

Участники также оценивают срочность решения данного вопроса, предлагая приоритеты в изменениях.

Оценки будут субъективны, если не были выработаны особые стандарты для решения рассматриваемого вопроса. Определенная степень субъективности не уменьшает ценность упражнения. Однако попросите участников быть настолько объективными, насколько возможно, понимая, что цель состоит не в получении балла, а в определении усилий и приоритетов для повышения эффективности. Вы можете выполнять упражнение ежегодно для оценки прогресса.

Лучшие результаты, вероятно, достигаются путем анонимной работы с этим вопросником. У вас может появиться желание попросить участников дополнить вопросник, и вы можете оставить место для общих комментариев. Должна быть обеспечена обратная связь с участниками, не только для достижения высокой степени их участия, но и как средство планирования и осуществления изменений.

	Оценка (1–5)	Приоритет изменений		
		Высокий	Можно отложить	Неопреде- ленный
А Администрирование кредита				
1 Полезна ли формализованная политика?	_____	_____	_____	_____
2 Совпадают ли мнения менеджмента рядовых сотрудников и кредитных менеджеров относительно типов ссуд которые должны выдаваться?	_____	_____	_____	_____
3 Правильно ли понимается неформализованная кредитная политика?	_____	_____	_____	_____
4 Проводятся ли открытые обсуждения кредита служащие для образовательных целей и поддержки кредитной политики?	_____	_____	_____	_____
5 Существует ли порядок решения о продолжении или прекращении отношении в случае нарушения условия кредита?	_____	_____	_____	_____

	Оценка (1–5)	Приоритет изменений		
		Высокий	Можно отложить	Неопреде- ленный
6 Разработана ли политика отношении при кредитовании под активы?				
7 Принята ли в банке практика избыточного авансирования?				
8 Проводит банк описание кредитов в течение года или оставляет весь объем работы на весну?				
9 Достигает ли процесс утверждения кредита намеченных целей?				
10 Существует ли политика в отношении юристов и распределения оплаты юридических расходов?				
11 Проводят ли заемщики мониторинг ссуд посредством сертификатов соответствия?				
12 Существует ли эффективный процесс утверждения существенных изменений кредита?				
13 Существует ли корреляция между коэффициентами покрытия обслуживания кредита и левереджа и рейтингами риска?				
14 Насколько формат описания кредита логичный и эффективный?				
15 Существует ли практика юридического анализа кредитов, находящихся под особым наблюдением?				
16 Установлены ли границы списка кредитов под наблюдением и учитываются ли подобные списки при оценке эффективности?				
18 Разумна ли передача полномочий по кредиту?				

	Оценка (1–5)	Приоритет изменений		
		Высокий	Можно отложить	Неопреде- ленный
19 Проведена ли должная классификация кредитов по четырем типам в терминах выплат и соответствующая структуризация?	_____	_____	_____	_____
Среднее по категории А				
В Культура продаж				
1 Проводится ли тренинг в области продаж и продуктов?	_____	_____	_____	_____
2 Установлены ли стандарты рабочей нагрузки включая визиты к реальным и потенциальным клиентам ожидаемые продажи и направления?	_____	_____	_____	_____
3 Эффективен ли процесс управления продажами?	_____	_____	_____	_____
4 Проводятся ли эффективные собрания посвященные продажам?	_____	_____	_____	_____
5 Проводится ли тренинг в области преодоления возражений?	_____	_____	_____	_____
6 Используются ли планы отношений с основными реальными и потенциальными клиентами?	_____	_____	_____	_____
7 Насколько регулярно составляются сценарии визитов?	_____	_____	_____	_____
8 Использует ли банк телефон для изучения рынка?	_____	_____	_____	_____
9 Направляет ли PR-менеджер потенциального клиента к специалисту на определенном этапе?	_____	_____	_____	_____
10 Существует ли оптимальное соотношение между визитами к реальным и потенциальным клиентам?	_____	_____	_____	_____
11 Существует ли способ отслеживания новых предприятий?	_____	_____	_____	_____
13 Используются ли регулярно памятки о визитах?	_____	_____	_____	_____

	Оценка (1–5)	Приоритет изменений		
		Высокий	Можно отложить	Неопреде- ленный
14 Хорошо ли определены роли менеджеров в области отношении и специалистов по продуктам?	_____	_____	_____	_____
15 Существует ли стандартный процесс обсуждения итогов встреч с реальными и потенциальными клиентами?	_____	_____	_____	_____
16 Существует ли связь с отделом покупок относительно общих клиентов и продавцов?	_____	_____	_____	_____
17 Сфокусировано ли внимание организации на реальных и потенциальных клиентах?	_____	_____	_____	_____
18 Существует ли система оценки прибыльности клиентов?	_____	_____	_____	_____
19 Существует ли эффективная система отслеживания продаж?	_____	_____	_____	_____
20 Насколько близка прибыльность банка к соотношению 80/20»	_____	_____	_____	_____
21 Существует ли система распространения лучших подходов?	_____	_____	_____	_____
22 Можно ли выразить количественно рыночную долю и коэффициент проникновения продукции и связать их с личной ответственностью?	_____	_____	_____	_____
23 Квалифицированы ли потенциальные потребители продукции в качестве потенциальных покупателей?	_____	_____	_____	_____
24 Насколько стратегия в области цен логичная и понимаемая?	_____	_____	_____	_____
25 Настроен ли банк на долгосрочную работу с потенциальными клиентами вместо философии «наскока»?	_____	_____	_____	_____