

ISOVER
SAINT-GOBAIN

Rigips
SAINT-GOBAIN

weber
SAINT-GOBAIN

PAM
SAINT-GOBAIN

Ecophon
SAINT-GOBAIN

Jak efektywnie zarządzać należnościami w warunkach niepewności?

Jarosław Paruzel – Dyrektor Zarządzający Rigips

współpraca

Benedykt Kordula- Dyrektor Finansowy

Saint-Gobain Construction Products Polska

Kraków, 26 maja 2011




SAINT-GOBAIN

www.dlabudowlacna.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 15-21.05.2011

Jak efektywnie zarządzać ryzykiem niewypłacalności klientów?

- Słowo wstępne
- Dlaczego warto o tym porozmawiać?
- Kultura finansowa rynku
- Co robimy inaczej
- O czym warto pamiętać
- Jak to robią na wschodzie
- Elementy skutecznego systemu

Agenda

Kim jesteśmy?



Powstała w 1665 roku
z inicjatywy
Jean Baptiste Colberta

Ponad 200 tys.
pracowników
w 64 krajach

Obroty 2010:
40,1 mld €

4 kluczowe
sektory biznesowe



W Polsce, Grupa Saint-Gobain należy do grona
20 największych inwestorów zagranicznych

→ obecna od 1993 roku

→ 10 Spółek

→ ponad 6 tys. Pracowników

→ ponad 120 lokalizacji,

w tym 25 zakładów produkcyjnych

→ ponad 3,2 mld PLN obrotów w 2010 roku

www.saint-gobain.pl

SAINT-GOBAIN

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Saint-Gobain Construction Products Polska

- 5 aktywności biznesowych
- 13 lokalizacji
- 930 pracowników
- prawie 800 mln PLN obrotu

Zakłady produkcyjne



www.isover.pl



www.rigips.pl



www.netweber.pl



www.ecophon.com/pl



www.pamline.pl



SAINT-GOBAIN

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Jak efektywnie zarządzać ryzykiem niewypłacalności klientów?

■ Dlaczego warto o tym porozmawiać?

■ Kultura finansowa rynku

■ Co robimy inaczej

■ O czym warto pamiętać

■ Jak to robią na wschodzie

■ Elementy skutecznego systemu

Agenda

Wszystko jest MARKETINGIEM

4 P które znamy wszyscy:

Product

Price

Place

Promotion

3 P które dodano:

People

Process

Physical evidence

Tylko czy to aby na pewno zamyka sprawę?????

P.....jak.... PAYMENT / PŁATNOŚĆ !!!

Jaka jest różnica między tymi słowami?

Dawanie

≠

Sprzedawanie

■ Zasadnicza!

■ Proszę sprawdzić z działem handlowym!

... dopóki klient nie zapłaci,
nie ma sprzedaży,
jest tylko wydanie towaru

Co nie jest tematem niniejszej prelekcji?

- Prawne metody zabezpieczenia kredytu
- Windykacja przeterminowanych długów
- Egzekucje komornicze
- Sprawy sądowe
- Procesy upadłościowe
- Faktoring, cesje, weksle, itp..

... to wszystko już znamy!



Co jest naprawdę ważne?

- Promowanie szeroko pojętej kultury finansowej na rynku i wewnątrz firmy



SAINT-GOBAIN

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Jak efektywnie zarządzać ryzykiem niewypłacalności klientów?

- Kultura finansowa rynku
- Co robimy inaczej
- O czym warto pamiętać
- Jak to robią na wschodzie
- Elementy skutecznego systemu

Agenda

Oczyszczająca rola kryzysu ...

Construction struggle

According to a report by Euler Hermes, within the first three months of 2008, some 18 construction companies and 14 construction materials producers went bust. The figures have fallen in recent years and now it only concerns small firms. "If the infrastructure contracts do not take off in the autumn, the wave of bankruptcy could slowly move to mid-size companies," said Marek Michałowski, president of Budimex and president of the Polish Association of Construction Sector Employers.

Rynek budowlany

Wzrosła liczba upadłości w branży budowlanej

W I połowie 2008 r. upadłość ogłosiło dwa razy więcej firm budowlanych niż miało to miejsce w analogicznym okresie roku ubiegłego. Pracę straciło łącznie ok. 3,2 tys. osób, wynika z danych firm Euler Hermes Collections i Coface Poland cytowanych przez *Rzeczpospolitą*.

W okresie od stycznia do czerwca br. upadłości ogłaszały nie tylko firmy wykonawcze i wykonawcy, ale również deweloperzy oraz producenci i dystrybutorzy materia-

łność: na i małopolskie firmy produkujące świadczące usługi. Przedsiębiorstwa trudniące się nie tylko inwestycjami, ale także inwestycjami w nieruchomościach, w pierwszej połowie roku miały kłopoty z

Więcej budowlanych bankrutów

SPÓŁKI

Branża budowlana ma się znacznie gorzej niż przed rokiem. Liczba firm, które ogłosiły upadłość, gwałtownie wzrosła

W ciągu pierwszych trzech miesięcy tego roku upadło 18 firm budowlanych oraz 14 producentów materiałów budowlanych – podsumowała zajmująca się ubezpieczeniem kredytów firma Euler Hermes. I choć wydawałoby się, że to niewiele, to licząc procentowo skok jest drastyczny – aż o 350 proc. w przypadku produ-

– uważa Marek Michałowski, prezes Budimeksu oraz prezes Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa.

Eksperti przyznają, że od listopada ubiegłego roku obser-

59 proc.

firm budowlanych twierdzi, że ich największym problemem są koszty pracy – wynika z danych GUS

wują coraz częściej zatory płatności w branży budowlanej. W 2007 r. zmniejsza się sumy należnych długów, czyli przeterminowanych dni. W pierwszym go roku ich odsetek już 5 proc. sumy nadbudownictwie. To aż w grupie sektora największymi opóźnieniami. W efekcie rośnie

liczba sądowo zakończonych upadłości.

– Na razie eliminowane są najsłabsze finansowo firmy, które zawsze najpóźniej odczuwają poprawę koniunktury gospodarczej, są też pierwszymi ofiarami perturbacji rynku – komentuje Tomasz Starus, dyrektor działu oceny ryzyka Euler Hermes.

– Dostajemy w tym roku coraz więcej sygnałów, zwłaszcza od wykonawców w sektorze infrastrukturalnym, że jest bardzo trudno zdobyć kontrakt – potwierdza Marek Michałowski. – Nie ma wysypu zleceń, którego wszyscy się spodziewali. W efekcie średnie i większe firmy muszą przesuwać ludzi na inne kontrakty. Ale mali podwykonawcy, gdy skończy jeden kontrakt, a szans na nowy nie ma, coraz częściej upadają. Podobne kłopoty zaczynają sygnalizować producenci materiałów budowlanych, zwłaszcza kruszew – dodaje. *

—Marcin Zwierchowski

Murowany rynek pęka?

Polskiej branży budowlanej za kilka miesięcy grozi kryzys podobny do tego, jaki ogarnął Hiszpanię – ostrzegają eksperci Euler Hermes. Ale ich ostrzeżenie może być przedwczesne

Marek Winiarski

Euler Hermes – autor raportu – ostrzega w tonie na portu – to jednak najpóźniejszy na świecie rynek budowlany, który nie wykazuje jeszcze oznak kryzysu.

Firma porównuje sytuację Polski do tej w Hiszpanii, gdzie branża budowlana już teraz ma się z polskiemu kryzysu, którego przyczyną są kłopoty deweloperów ze sprzedażą mieszkań. W ciągu ostatnich trzech lat powstawało ich tam o wiele więcej niż 200 tys. Problem w tym, że deweloperzy tylko na razie ponoszą straty, nie ma jeszcze masowej sprzedaży mieszkań.

– Co się mieszkań spóźniło trochę, ale to nie jest powód do paniki – mówi wiceprezes Euler Hermes Przemysław Michałowski. Najgorsze jest to, że hiszpańscy klienci masowo wycofują się z inwestycji w deweloperów. Ci nie planują wykonać ich w efekcie stracił na inwestycje – mówi Michałowski. I podobnie dotyczyła może i innych i wydaję firm – dodaje



Czy na polskim rynku budowlanym powstaje się katastrofa scenariusz hiszpański? Nagły spadek cen mieszkań grozi falą bankructw firm, nawet tych dużych – mówi ekspert. Na zdjęciu: budowa centrum handlowo-biurowego w Warszawie

dłogów budownictwa. – Przy słabych szansach na poprawę sytuacji branży – zastanawiam się, czy nie powstanie w Polsce fala bankructw firm budowlanych – mówi Michałowski. – W tym momencie nie ma jeszcze masowej sprzedaży mieszkań, ale to może się zmienić w przyszłości. W tym momencie nie ma jeszcze masowej sprzedaży mieszkań, ale to może się zmienić w przyszłości.

Przewidywane przez ekspertów spadki cen mieszkań grożą falą bankructw firm budowlanych. W tym momencie nie ma jeszcze masowej sprzedaży mieszkań, ale to może się zmienić w przyszłości. W tym momencie nie ma jeszcze masowej sprzedaży mieszkań, ale to może się zmienić w przyszłości.

SAINT-GOBAIN

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

... ma też swoje ciemne strony!

- Zatory płatnicze
- Brak kapitału na rozwój
- Koszty windykacji
- Utrata energii pracowników
- ... niski poziom zaufania!

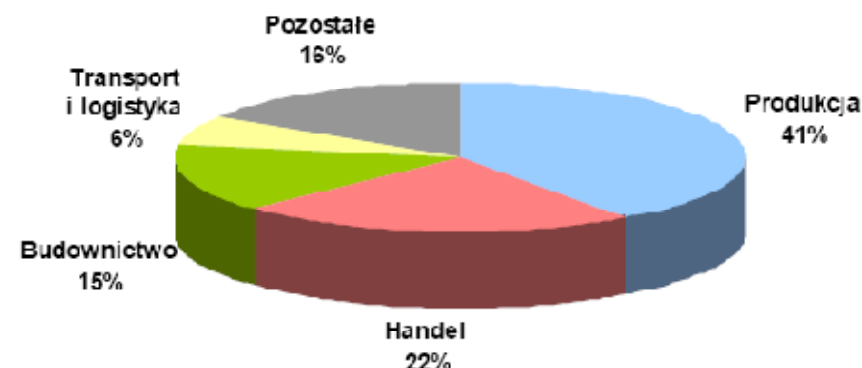


Raport nt. upadłości polskich firm w 2010 roku

wg. regionów



wg. branż



branża	liczba upadłości 2008	liczba upadłości 2009	liczba upadłości 2010	zmiana 2009/2010
Przetwórstwo przemysłowe, w tym m.in.:	168	277	250	- 9,7%
Produkcja metali i metalowych wyrobów gotowych	18	51	50	porównywalnie
Produkcja artykułów spożywczych i napojów	32	44	35	spadek
Produkcja odzieży i wyrobów tekstylnych	24	26	28	porównywalnie
Produkcja wyrobów z drewna, z wyłączeniem mebli	11	21	23	porównywalnie
Produkcja maszyn, urządzeń i urządzeń elektrycznych	9	23	18	spadek
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (w tym materiały budowlane)	8	22	20	porównywalnie
Poligrafia i reprodukcja	9	21	15	spadek
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	13	14	15	porównywalnie
Produkcja mebli	12	10	15	wzrost
Produkcja pozostała	32	45	45	porównywalnie
Handel, w tym m.in.:	92	186	147	- 21%
Handel hurtowy	63	138	107	spadek
Handel detaliczny	20	30	25	spadek
Transport i gospodarka magazynowa	15	52	40	- 23%
Budownictwo	59	82	98	+ 20%
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	6	14	12	porównywalnie
Pozostałe branże	71	80	108	+ 35%
ogółem	411	691	655	- 5,2%

Źródło:

coface POLAND

SAINT-COBAIN

Jak efektywnie zarządzać ryzykiem niewypłacalności klientów?

- Co robimy inaczej
- O czym warto pamiętać
- Jak to robią na wschodzie
- Elementy skutecznego systemu

Agenda

Co robimy inaczej

... a przynajmniej tak Nam się wydaje

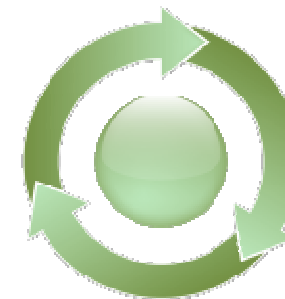
- Nie mamy działu windykacji
- Nie dzielimy ról na dobrych handlowców i zły Dział Finansów
- Szanujemy Naszych klientów i oczekujemy od Nich tego samego
- Jesteśmy konsekwentni
- Klarownie się komunikujemy



SAINT-GOBAIN

www.dlaudowictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

O czym warto pamiętać



■ Limit kredytowy

- inwestycja w pozyskanie i utrzymanie klienta
- narzędzie do stymulacji rozwoju
- lepiej go zwiększać w celu wzrostu sprzedaży, niż z powodu potrzeby wydłużenia terminu płatności
- jego stosunek do zobowiązań handlowych klienta powinien być proporcjonalny do poziomu zakupów Naszych produktów

■ Premiowanie szybkiej płatności / przedpłaty

- Preferuje firmy w dobrej kondycji finansowej
- Dodatkowa korzyść dla klienta (vide: symulator kosztów finansowych)
- Nie jest obligatoryjna – nie ogranicza możliwości kupowania na kredyt
- Narzędzie przewagi konkurencyjnej – może wiązać klienta z firmą
- Redukcja ryzyka handlowego dla firmy

Jak efektywnie zarządzać ryzykiem niewypłacalności klientów?

- Jak to robią na wschodzie
- Elementy skutecznego systemu

Export na wschód i jego specyfika



- Brak „czystych reguł finansowych” i standardów również po stronie lokalnej administracji (cło, operacje walutowe, podatki, sądy...) wymusza elastyczne podejście oraz podejmowanie skalkulowanego ryzyka.
- Sztuka polega na ograniczeniu ryzyka do minimum oraz znalezieniu partnerów w biznesie, których możemy obdarzyć zaufaniem do pewnego stopnia.
- Kluczem do sukcesu na rynkach wschodnich są relacje z ludźmi. Znajomość języka i kultury prowadzenia interesów jest niezbędną na równi z poznaniem potrzeb klientów czy oferty konkurencji.

Kilka złotych zasad obowiązujących w relacjach w kontrahentami w byłym ZSRR

- Sprawdź kontrahenta na wszystkie dostępne sposoby.
- O ile możliwe ubezpiecz kredyt, choćby częściowo
- Jeżeli są kłopoty z odprawą celną rozważ warunki EXW
- „Odwieczny dylemat, ekskluzywny dystrybutor czy własne przedstawicielstwo
- Wykorzystuj firmy doradcze znające lokalne rynki
warto podzielić się zyskiem niż zachować całą stratę



Jeżeli jest się ostrożnym, dobrze przygotowanym i ma się trochę szczęścia

- 12 lat pracy z klientami z RU, UA, BE, MOL, KAZ
- 4 różne grupy produktów zawsze „budowlanka”
- 2 razy export na wschód stanowił ponad ¼ obrotu
- Ponad 30 różnych płatników, w tym firmy ‘of-shore’, przedstawicielstwa, dystrybutorzy
- Suma obrotów ponad 15 M €
- Utracone należności poniżej 1% sprzedaży



SAINT-GOBAIN

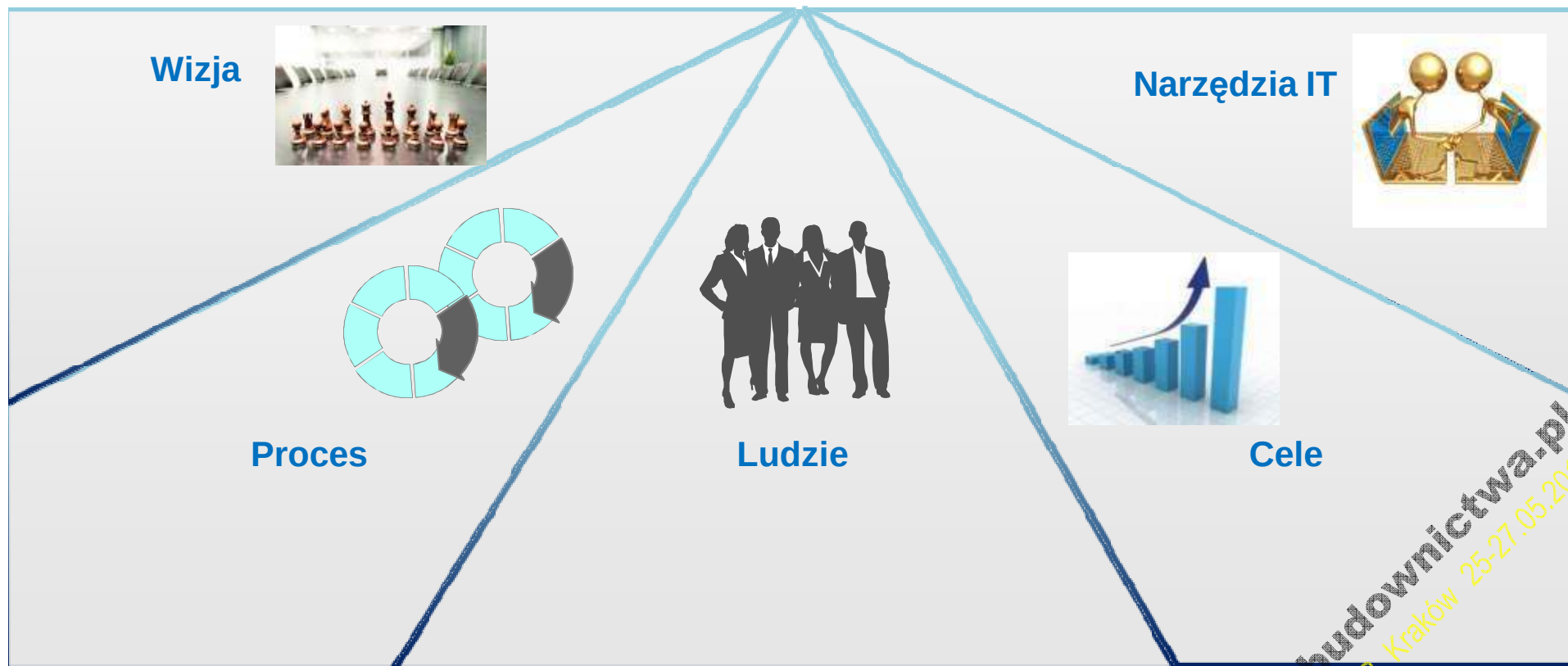
www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Jak efektywnie zarządzać ryzykiem niewypłacalności klientów?



Elementy skutecznego systemu

Elementy skutecznego systemu kontroli kredytowej



WIZJA

Podejście strategiczne

- *Pracujemy z najlepszymi klientami*
- *Budujemy silne więzi i wspieramy ich w rozwoju*

przykład

Warsztaty dla klientów



www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2017

ORGANIZACJA

Proces

- *Przejrzysta polityka zarządzania kredytami*
- *Klarowne warunki kredytowe i system kontroli (blokady, ponaglenia, etc.)*
- *Jasna odpowiedzialność pomiędzy Sprzedażą, Finansami czy Obsługą Klienta*

przykład

System wczesnego ostrzegania

SYSTEM WCZESNEGO OSTRZEGANIA

Sygnaly przewidujące problemy płatnicze (wypełnić TAK lub NIE w polach żółtych)

Lp.	Opis zdarzenia / sytuacji
1. Informacje o zarządzie	
Zarząd/Kierownictwo	Nastąpiła ostatnio zmiana zarządu/kierownictwa firmy
	Występują problemy w skontaktowaniu się z menadżerem/zarządem
	Istnieje możliwość zdefraudowania pieniędzy
	Częsta utrata opanowania/spokoju właściciela/menadżera
	Wrażenie pogorszenia vitalności organizmu / absencja związana z chorobowaniem
	Obecny Prezes firmy jest inny od zarejestrowanego
	Nastąpiło zbycie majątku firmy na korzyść zarządu/kierownictwa
2. Informacja o ogólnym stanie klienta	
Magazyn/Zakład	Spadek poziomu reprezentacji (zaniedbane pomieszczenie socjalne np. brak środków higieny)
	Główny klient zrezygnował z zamówienia w ostatnim czasie
	Niska zyskowość
	Występuje dużo reklamacji/skarg
	Poziom zapasów zmienia się gwałtownie (dotyczy całego asortymentu)
	Częste wizyty nieznanym, obcych na terenie zakładu
Powiązane spółki	Trudna sytuacja spółki powiązanej
Personel	Osoby na ważnych stanowiskach zrezygnowały (np.. Dyrektor Finansowy)
	Częsta rotacja pracowników
3. Informacja o sytuacji kredytowej	
Finanse	Wynagrodzenia pracowników nie są wypłacane w terminie
	Brak odpowiedzi na wezwania do zapłaty
	Firma ma zaległości podatkowe
	Wystawienie weksla dla osoby prywatnej
	Prośba o wydłużenie terminu płatności
Kredyty	Pogłoski o pożyczkach od osoby prywatnej
	Zmiana banku
4. Informacja o rynku	
Inwestycje	Odłożone inwestycje o których wcześniej mówiono
Złe długi	Bankructwo głównego klienta
	Zapłała za dług w terminie późniejszym niż zadeklarowany
Rynek	Trudna sytuacja rynkowa całej branży
	Sprzedaż klienta poniżej kosztów

LUDZIE

Wyróżnienia dla najlepszych PH

Ludzie

- *Zaangażowanie Top management'u*
- *Wysoka kultura finansowa firmy*
- *Codzienne bieżące zadania handlowców*
- *Cele dot. należności jako element systemów premiowania*

przykład



www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2017

CELE

Cele biznesowe

- *Wzrost rentownej sprzedaży jako priorytet*
- *Polecenie zapłaty jak narzędzie marketingowe, a nie finansowe*
- *Efektywny system premiowania wiarygodności płatniczej klientów*

przykład



Nasze wyniki zarządzania kredytami!

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2017

NARZĘDZIA

Systemy IT

- doskonałe systemy informacyjno-wspierające (ERP, BI, CRM, SIMP)
- codzienne przebiegi kontroli zamówień i systemu blokad
- regularny monitoring i raportowanie wskaźników (DSO, overdues)

przykład

System blokad i alertów

The screenshot displays a software interface for managing order blocks and alerts. It features a table with columns for order number, status, and dates. Below the table, there are several summary statistics and filters.

nr zamówienia	status	data
10476	0	
10476	30	
10476	30	
10476	30	
10476	30	
10476	30	
10476	30	
10476	30	
10476	30	
10476	30	

Summary statistics and filters:

- Obliczenia do końca: 10 12 2017, 10 12 2017, 10 12 2017
- Przebiegi: 10 12 2017, 10 12 2017, 10 12 2017
- Przebiegi: 10 12 2017, 10 12 2017, 10 12 2017
- Przebiegi: 10 12 2017, 10 12 2017, 10 12 2017

Reasumując ...



- Promujemy dobrych płatników
- Inwestujemy (czytaj: podejmujemy ryzyko) tam gdzie jest potencjał do rozwoju
- Szkolimy klientów jak zwiększać wartość
- Dbamy o właściwe standardy rynkowe, wymuszamy „ostracyzm” dla recydywistów
- Działamy metodycznie z użyciem najbardziej zaawansowanych narzędzi IT
- Rozmawiamy otwarcie o należnościach, nie traktując tego, jako czegoś „wstydliwego”

Dlaczego warto o tym rozmawiać?

- Ponieważ jak powiedział prof. Albert Einstein:
„nic nie działa, zanim coś się nie poruszy”
- No i mamy wybór...



Dziękuję

Jarosław Paruzel & Benedykt Kordula
Saint-Gobain Construction Products Polska

