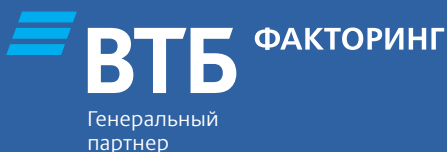


Спецпроект

Выручку сможете
отразить сразу
И еще семь
преимуществ AVL-
финансирования
→64



Лимиты больше
не сковывают бизнес,
от неплатежей
защищает фактор

Елена Фролова, финансовый директор автомобильной компании Sollers, о том,
как AVL-финансирование заменило классический факторинг для бренда УАЗ →60

На правах рекламы

5

дней в среднем
занимает финан-
совый анализ
дилера для входа
в AVL-программу

Изящное решение для финансирования продаж улучшило структуру баланса и снизило риски

О неординарном подходе, который заменил классический факторинг для бренда УАЗ, помог снизить дебиторскую задолженность и не увеличить при этом кредитную нагрузку.



На вопросы редакции ответила
Елена Фролова
Финансовый директор
автомобильной
компания Sollers

Уже четыре года вы применяете АВЛ-финансирование и называете этот инструмент «факторингом без факторинга». Расскажите, как работает эта система и что вас в ней заинтересовало?

Когда ВТБ Факторинг предложил Sollers эту систему финансирования, подход к реализации приятно удивил. Фактор не финансирует поставку под залог, а приобретает автомобили с дисконтом у производителя и затем продает их дилерам по полной стоимости с необходимой отсрочкой. Для продажи автомобилей дилерам фактор привлекает производителя, то есть УАЗ, в качестве агента.

Приведу пример. Мы как производитель продаем фактору автомобили с дисконтом, например, 5 процентов. Руководствуясь агентским договором УАЗ реализует автомобили от лица фактора дилеру по полной стоимости. У фактора остается разница — 5 процентов. За счет нее покрывается стоимость финансирования дилера, которую производитель берет на себя. Остаток фактор возвращает УАЗу в виде агентского вознаграждения.

Как вы финансировали поставки до этого?

До сентября 2015 года Sollers в основном работал с брендом УАЗ

по системе классического факторинга без регресса: дилерам устанавливались строгие лимиты финансирования, отгрузки автомобилей производились с отсрочкой платежа, банкам уступалось право требования, а автомобили передавались в залог факторам. Часть дилеров сами привлекали финансирование для своей операционной деятельности через кредитные линии.

Что вас как производителя не устраивало в таком положении вещей? Почему задумались о новом формате финансирования?

К 2015 году у нас накопилось сразу несколько запросов, которые требовали решения.

В тот момент, как, впрочем и сейчас, у российского автомобильного рынка была очень непростая конъюнктура. Нам нужно было максимально поддержать покупателей и дилеров, это была ключевая стратегическая задача. Перед нами остро встал вопрос финансирования дилерской сети: в 2015 году стоимость кредитования сегмента

МСП, к которому относятся наши дилеры, значительно выросла. Иногда дилеры не могли получить кредиты даже под высокие ставки.

Система классического безрегрессного факторинга тоже не справлялась с нашими запросами. Основным минус этого инструмента заключался в том, что лимиты дилерам устанавливались долго и в небольшом объеме, по каждому дилеру требовался значимый пакет финансовых и юридических документов. Процедура оценки и анализа каждого дилера занимала много времени. В отдельных случаях требовался аудит с выездом на площадку к дилеру. В итоге на обслуживание принимались контрагенты только с исключительно высоким кредитным рейтингом. Таким рейтингом и в 2015 году, и сегодня, могут похвастаться лишь единицы субъектов МСП.

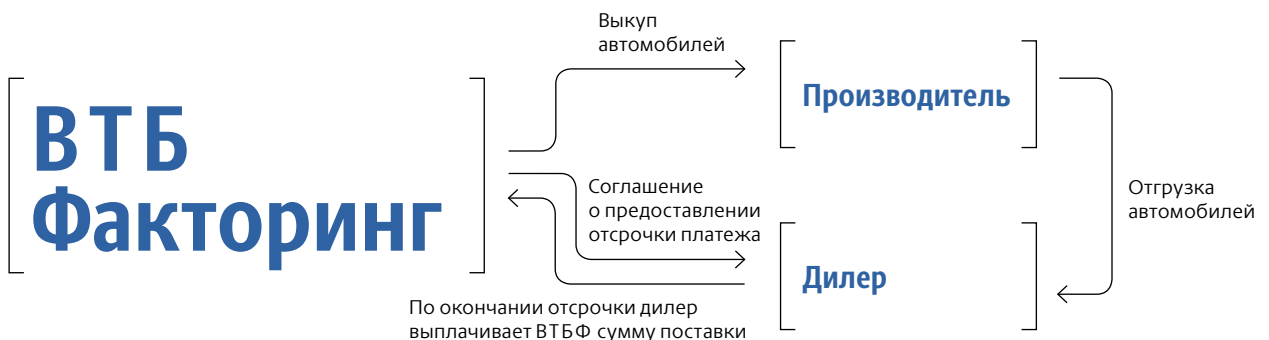
Опасения факторов тоже можно понять — многие компании сектора МСП не справлялись с ситуацией на рынке и банкротились. Банки понимали: несмотря на то, что автомобили находятся у них в зало-

О компании

Sollers — ведущая российская автомобильная компания, работающая в партнерстве с лидерами мировой автоиндустрии — Ford, Mazda и Isuzu, также группа производит автомобили УАЗ.

Выручка группы в 2019 году составила 57,8 млрд руб. С 2016 года в рамках АВЛ-финансирования реализовано 50 тыс. автомобилей на сумму около 50 млрд руб.

Как работает АВЛ-финансирование



ге, в случае банкротства дилера активы попадут в общую конкурсную массу, а сами банки окажутся в длинной очереди кредиторов. Это высокий риск, который финансовые организации как могли закрывали жестким фильтром входа в программы факторинга.

Как пришли к идее ABL-финансирования?

Мы вышли со своим запросом на рынок, откровенно говоря, без особого оптимизма. Это казалось немного наивным — ждать, что в условиях всеобщего кризиса ликвидности мы просто скажем: «Нам нужно удобное и выгодное финансирование для наших дилеров с максимальным покрытием» и получим предложение. Но мы попытались, и не зря.

В частности, мы обратились в ВТБ Факторинг с задачей полностью обеспечить финансирование дилеров УАЗ на приемлемых условиях. Обозначили все, что нас не устраивает в предложениях, которые уже есть на рынке, обсудили, какой результат хотели бы получить.

Не найдя подходящего решения в своей текущей продуктовой линейке, коллеги из ВТБ Факторинг провели анализ международных практик и предложили финансирование по системе ABL. Это было изящное решение, которое устраивало всех — нас как производителя, фактора, дилеров.

Не скрою, были сомнения, что все получится. Слишком масштабным выглядел проект. Подкупило то, что систему разработали на основе наших реальных потребностей

и при нашем непосредственном участии. В результате индивидуальное решение превратилось в рабочий финансовый инструмент.

Как изменились лимиты финансирования, когда перешли на ABL?

Лимиты по-прежнему есть, но они существенно расширились, так как операционный риск фактора теперь минимален — автомобили в его собственности. Лимиты больше не сковывают автопроизводителя, они полностью соответствуют потребностям бизнеса. Помимо этого, мы гораздо быстрее присоединяем к программе новых дилеров и расширяем лимиты для уже включенных в нее.

Сколько времени сейчас уходит на то, чтобы подключить нового дилера к программе ABL- финансирования или расширить лимит?

Анализ дилерского предприятия на входе в программу включает два типовых этапа. Это анализ финансового состояния и анализ по линии безопасности — проверка платежной дисциплины, репутации дебитора, наличия споров и судебных исков и т. п. Обе операции проводит фактор, мы выступаем посредниками по сбору данных и подготовке документов.

Финансовый анализ занимает не более трех-семи рабочих дней в зависимости от суммы лимита, проверка по линии безопасности — аналогично. Если мы хотим увеличить лимит по дилеру, фактор проводит повторный анализ.

**Финансовый
анализ нового
дилера занимает не более
трех-семи
рабочих дней**

При этом в случае необходимости фактор идет навстречу и помогает нам ускорить процессы. Например, регулярно в конце года нам необходимо пополнять дилерские стоки, так как обычно в январе мы проводим плановые ремонтные и профилактические работы на конвейере завода. Поэтому отгрузки новых автомобилей в дилерскую сеть начинаются только в конце месяца.

Соответственно, под увеличенные «с запасом» отгрузки декабря обычно требуется массовое единовременное увеличение лимитов. Нам удастся провести эту процедуру по всем дилерам за 10 дней. По сравнению с классическим факторингом сроки рассмотрения заявок и подготовки документов сократились в несколько раз.

Какую долю от выручки в данный момент финансируете по программе AVL? Как новый порядок отразился на бухгалтерском и управленческом учете?

Программа AVL сейчас используется только по бренду УАЗ, доля финансируемой по AVL выручки в различные месяцы составляет от 50 до 70 процентов. Производственный цикл у нас примерно два месяца с момента заказа. Сейчас мы признаем выручку, как только отгружаем и продаем продукцию и наша дебиторская задолженность минимальна. Разумеется, это позитивно сказывается на структуре и качестве наших ключевых финансовых показателей.

С точки зрения управленческого учета ситуация также упрощается, так как все расходы и доходы, связанные с продажей автомобилей, отражаются в одном периоде.

Каковы особенности документооборота по сделкам в рамках AVL?

Мы выступаем агентом, поэтому так же, как и раньше, выставляем первичные документы в адрес дилера. Добавился только отчет агента для ВТБ Факторинг. Здесь главное — опера-

тивность обмена документами, но у нас с этим проблем нет: все участники сделок используют юридически значимый электронный документооборот.

Дорабатывали систему и алгоритм работы в процессе?

Конечно, за пять лет работы программы неоднократно приходилось частично пересматривать систему, совершенствовать ее и даже кардинально изменять. Причины разные: изменения законодательства, условий взаимодействия с дилерской сетью и т. д. Но мы с фактором всегда достаточно оперативно совместными усилиями находили способы выйти из ситуации с минимальными изменениями документооборота.

Например, до середины 2019 года по торговым условиям дилеры были обязаны вносить пятипроцентный аванс на момент размещения производственного заказа. В конце 2019 года мы отменили авансирование заказа, так как провели серьезную работу по улучшению качества дилерской сети. Отмена аванса потребовала пересмотра структуры сделки и технических доработок.

Стоимость финансирования для дилеров выросла?

Нет, что нас особенно радует. Программа AVL позволила снизить операционные риски ВТБ Факторинг, так как автомобили в их собственности, что отразилось и на стоимости финансирования. При этом AVL-финансирование при сопоставимой стоимости с классическим кредитом на пополнение оборотных средств для МСП сохраняет все преимущества классического безрегрессного факторинга: не увеличивает кредитную долговую нагрузку компании, так как это все же коммерческая задолженность, и не требует дополнительных видов обеспечения в виде залогов имущества или поручительств компаний группы **ФД**

Восемь причин перейти на AVL-финансирование



Игорь Внуков
Вице-президент
ВТБ Факторинг

AVL — революционный подход к финансированию оборотного капитала, который пока редко используется на российском рынке. Расскажу о его преимуществах.

1 Выручку можно отразить сразу. AVL-финансирование избавляет от неудобства, которое обычно присутствует в факторинге, когда невозможно отразить выручку до момента фактического расчета.

2 Залог не потребуется. Фактор выкупает актив, а не берет его в залог. У сторон появляется больше свободы действий.

3 Сохранится контроль над продажами. Фактор становится собственником товара, но клиент по-прежнему может определять, кто станет конечным покупателем. Для этого фактор и клиент заключают агентский договор для последующей продажи актива.

4 Дебиторка и риск неплатежа снизятся. Так как фактор выкупает активы и тут же оплачивает их, компания-производитель может больше не бояться, что не получит денег от дебиторов.

5 Ваши посредники смогут финансироваться по приемлемой ставке. Стоимость AVL-финансирования сопоставима со ставками факторинга и кредита.

6 Вырастет число потенциальных потребителей. Из-за того, что актив находится в собственности фактора, тот лояльнее относится к входу в программу новых посредников и дилеров. Их оценивают по упрощенной скоринговой модели, и лимитами покрывается до 95 процентов запросов клиента.

7 Подходит для финансирования продаж любых активов. Сейчас AVL уже доказала свою эффективность для финансирования дилеров автопроизводителями. Но эту методику можно применять в любой цепочке поставок активов.

8 Избавит от складских остатков. Программа AVL-финансирования помогает повысить оборачиваемость активов. Также решение полезно, если компания должна держать на складе определенные номенклатурные единицы, но не хочет портить из-за этого показатели отчетности **ФД**