



Karolina TARNAWSKA

Dyrektor ds. Skarbu i Zarządzania Ryzykiem Kredytowym,
Grupa Żywiec S.A.

— JAK W SPOŚÓB ŚWIADOMY
ZARZĄDZAĆ FINANSAMI FIRMY W
KONTEKŚCIE OCENY PRZEZ
INSTYTUCJE FINANSOWE I

— KLUCZOWYCH DOSTAWCÓW –
DOŚWIADCZENIA PRZEDSIĘBIORCY?



O czym będę mówiła?

1. Przedstawienie Grupy Żywiec SA
2. Zarządzanie należnościami – na przykładzie Grupy Żywiec SA
3. Zagrożenia dla rozwijających się podmiotów gospodarczych w aspekcie współpracy z instytucjami finansowymi i dostawcami.
4. Rekomendacje dostawcy piwa.

Grupa Żywiec S.A. – bank dla 85 tysięcy klientów



Grupa Żywiec S.A. jest spółką powiązaną z Grupą Heineken (65% udziałów w GZ SA). Spółka jest notowana na GPW w Warszawie od 1991. Grupa Żywiec jest jednym z największych pracodawców w Polsce, zatrudnia obecnie ok 4 300 pracowników.



Wśród 26 piw oferowanych przez Grupę Żywiec na rynku, Żywiec jest flagową marką, jednym z najważniejszych piw premium na rynku polskim. Heineken, Warka, Tatra, Desperados, Specjal, Strong oraz Radler to najważniejsze marki dla GZ. Grupa Żywiec sprzedaje także inne napoje alkoholowe i bezalkoholowe.



Grupa Żywiec ma 5 browarów i sprzedaje w ok 11 Hl piwa rocznie. Firma ma unikalny model dystrybucyjny w branży piwowarskiej. Mamy pięć kanałów sprzedaży i 85 000 klientów. Wszystkie punkty sprzedaży (od małego do dużego) są obsługiwane przez 2000 Przedstawicieli Handlowych, Kierowców oraz Doradców.



Sprzedaż dokonywana jest zarówno przez „płatność przy dostawie” jak i na kredyt. Całkowita wartość obrotu gotówkowego to blisko 50% całego obrotu kanału detalu tradycyjnego. Gotówka jest ciągle preferowaną formą rozliczeń w detalu i gastronomii. W 2013 roczne przychody ze sprzedaży wyniosły 3,5 miliarda zł.



Roczne wydatki Grupy są na poziomie 3 miliardów zł. Wśród 5 000 dostawców, są Ci co dostracają GZ produkty potrzebne do wyprodukowania i zapakowania piwa jak i inne produkty związane z działalnością gospodarczą prowadzona przez Grupę.

Grupa Żywiec – dlaczego od razu bank?

**ponad 5
mld zł
obrotu**

**85 000
Klientów**

**2 mln
zamówień**



**do 800 mln zł
należności**

**300 mln zł
zabezpieczeń**

**1 063 mln zł
limitu
kredytowego**



130 000 blokad

400 000 telefonów

800 000 wezwań

2 000 000 sms/e-mails

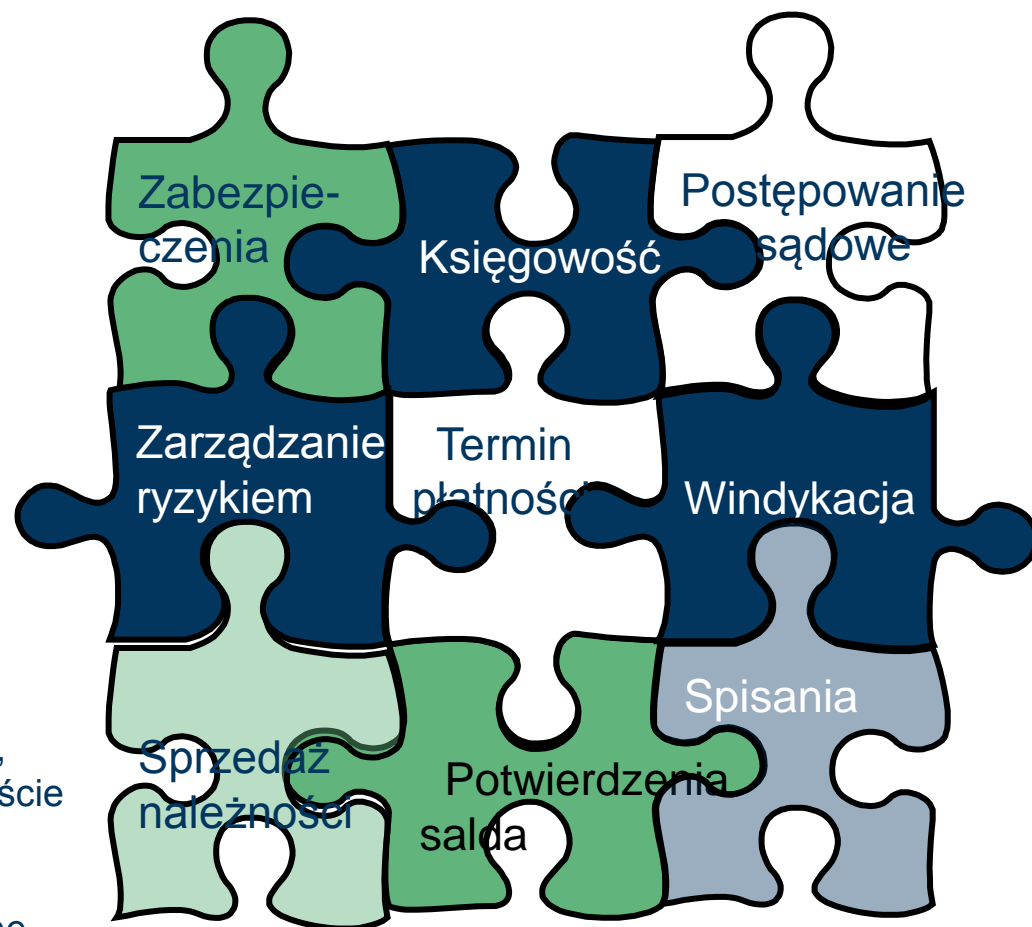
4 000 spraw sądowych

Zasady zarządzania należnościami w Grupie Żywiec

→ Co to jest polityka kredytowa?

Kontrolowanie i zarządzanie wszystkimi aktywnościami związanymi z należnościami od Klienta w celu uzyskania efektywnego ściągania należności, poprawienia kapitału pracującego przy efektywnej realizacji sprzedaży.

Zabezpieczenie cash flow przy efektywnej sprzedaży.



Ryzyka

Makroekonomiczne: spowolnienie gospodarcze, bardziej restrykcyjne podejście banków do finansowania, zmiany kursów walut,

Polityczne: zmiany prawne i regulacyjne, konflikty zbrojne

Biznesowe/ rynkowe: zwiększona konkurencja, cash flow/ ryzyko płynności, ryzyko braku zapłaty,

Zasady zarządzania należnościami w Grupie Żywiec

→ Jak działa ten proces?

- Segmentacja kredytowa

- Limity kredytowe
- Zabezpieczenia
- Odblokowania

- Potwierdzenie salda
- Spisania
- Księgowość

Ocena Ryzyka

Zarządzanie Ryzykiem

Windykacja

Inne

Monitoring/
Prewencja

Wezwania

Postępowanie
sądowe

- Unifikacja
- Narzędzie
- Scenariusze
- Prewencja

- Narzędzie
- Scenariusze
- „Przypomnienia”

- Sąd
- E-pozew
- Agencje prawne

Zasady zarządzania należnościami w Grupie Żywiec

➔ Jak działa ten proces?

SEGMENTACJA KREDYTOWA

1. Zasady

Każdy Klient przypisany jest do 1 z 4 segmentów (Pracownicy mają oddzielny segment). Są dwa kryteria:

- 3M śr. opóźnienie płatności
- Sprzedaż za ostatnie 12 miesięcy
- Kanał sprzedaży

Możliwość skorygowania automatycznego przypisania

2. Aktualizacja

- Wyliczone kwartalnie
- Baza do scenariuszy windykacyjnych

Sprzedaż (PLN)	Wysoka	Remind - Duża sprzedaż - Dobry płatnik - Najlepszy klient X kPLN	Renegotiate - Wysoka sprzedaż - Standardowe opóźnienia albo krótka historia
	Niska	Push - Niska sprzedaż - Płatności na czas w długiej perspektywie	Attack - Niska sprzedaż - Opóźnienia albo krótka historia
		Małe	Wysokie
Śr. Opóźnienie w płatnościach			

Zasady zarządzania należnościami w Grupie Żywiec

→ Jak działa ten proces?

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

	DETAL	HURT	HORECA	KANAŁ NOWOCZESNY	CASH & CARRY
Limit kredytowy	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Przeterminowanie	x dni	x dni	x dni	x dni	x dni
Zmiany warunków płatności	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Zabezpieczenia	częściowo	TAK	częściowo	częściowo	częściowo

- Każdy klient GZ ma swój własny limit przeliczony wedle ustalonej formuły.
- Co bierzemy pod uwagę?
 - wielkość sprzedaży
 - kategorię ryzyka
 - dostępność i wiarygodność danych finansowych
 - zabezpieczenie

Zasady zarządzania należnościami w Grupie Żywiec

→ Jak działa ten proces?

NARZĘDZIA WINDYKACJI



SMS-y i e-mail

Automatyczna informacja:

Płatności na dany dzień
Zablokowane zamówienia
Terminie spłaty raty z ugody



Tygodniowe informacje wysyłane E-mailem

Automatyczna informacja:

Należności przeterminowane
Należności do spłaty < 7 dni
Inne



Telewindykacja

Telefony do klientów zgodnie z założonymi scenariuszami



Wezwania do zapłaty

Automatyczne wysyłanie spersonalizowanych informacji do klientów. Wezwania z pieczętką KR D



Wezwania przedsądowe

Wezwania wysyłane po decyzji dochodzenia należności na drodze sądowej.



Krajowy Rejestr Dłużników

Wpisywanie do rejestru niesolidnych klientów



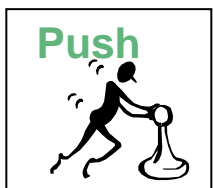
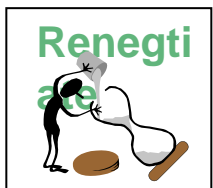
Postępowanie sądowe

Egzekucja należności na drodze prawnej

Zasady zarządzania należnościami w Grupie Żywiec

➔ Jak działa ten proces?

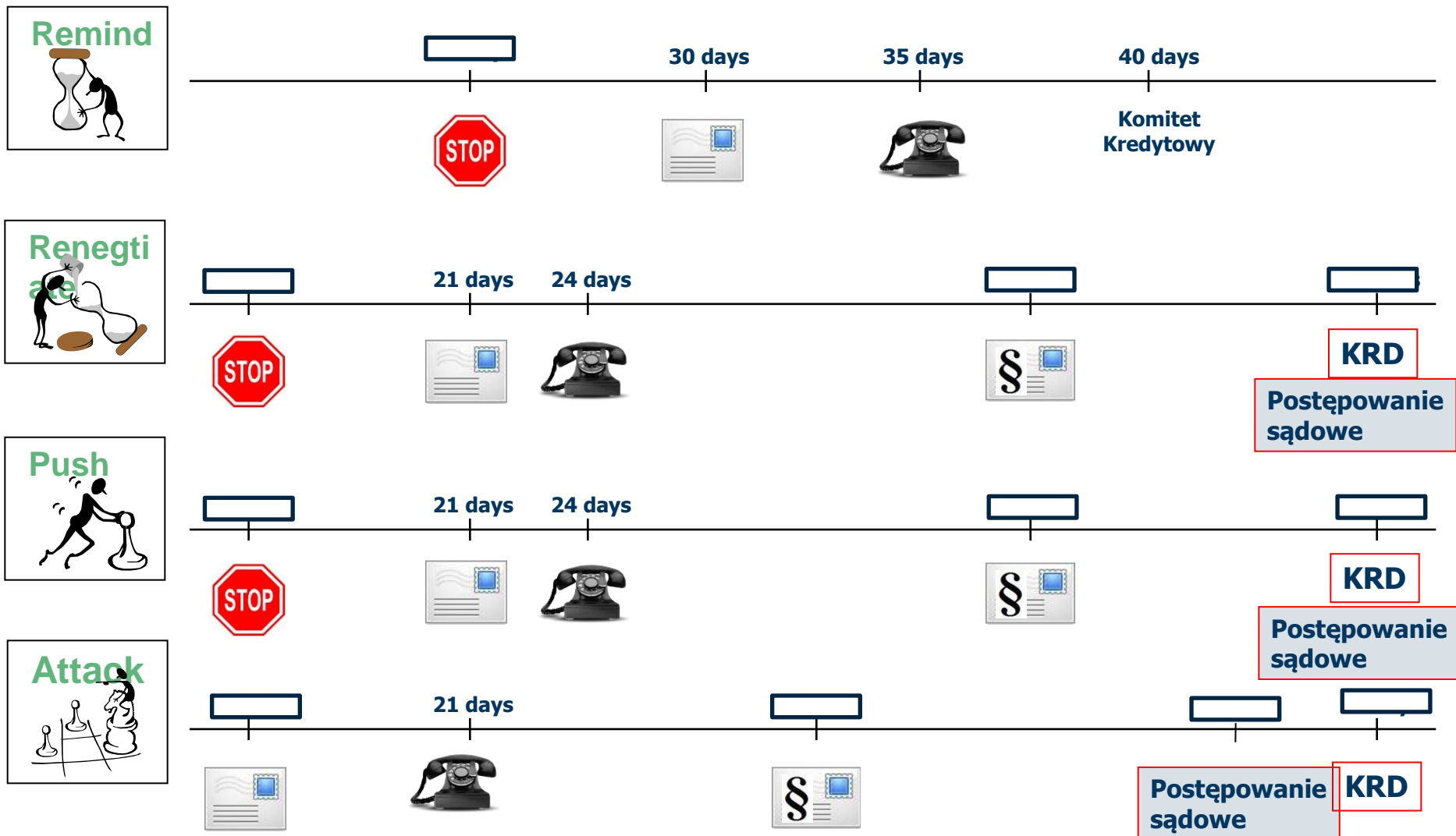
SCENARIUSZE WINDYKACYJNE 1/2



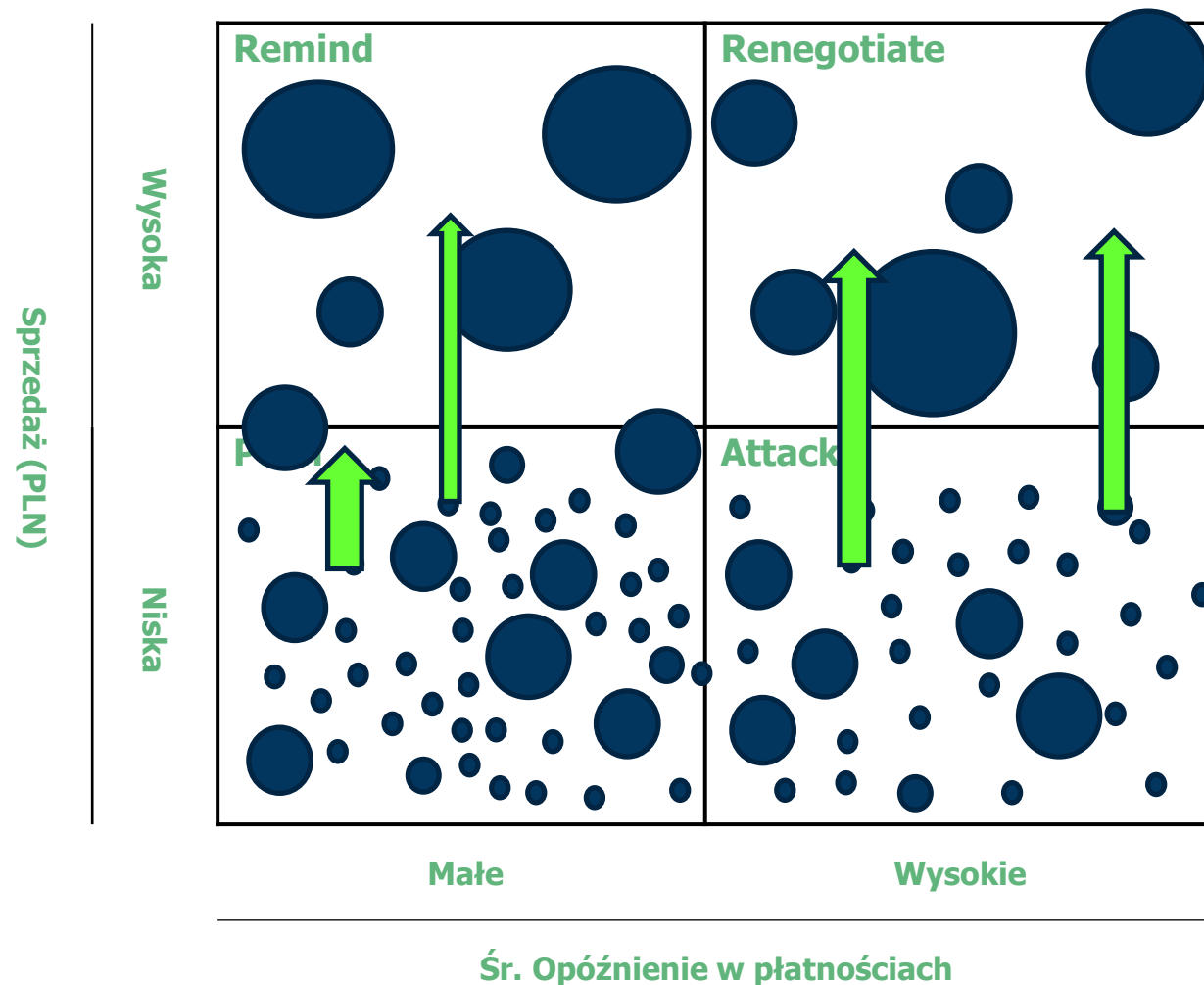
Zasady zarządzania należnościami w Grupie Żywiec

➔ Jak działa ten proces?

SCENARIUSZE WINDYKACYJNE 2/2



Co się dzieje, jak klienci przesuwają się do innej grupy ryzyka?



- Brak rzetelnych danych finansowych
- Brak historycznych danych
- Brak historii rozwoju
- Brak polityki zarządzania swoją płynnością.
- Brak sformalizowanych relacji z kontrahentami
- Brak współpracy z bankami



Do czego to prowadzi?

Co się dzieje, jak klienci przesuwają się do innej grupy ryzyka?

Bariery rozwoju

- ➔ Zbyt niskie limity kredytowe dostępne u dostawców
- ➔ Trudności w pozyskaniu finansowania w bankach/ instytucjach finansowych.
- ➔ Małe bądź brak limitów dla transakcji faktoringowych.
- ➔ Opóźnienia w płatnościach, zatory płatnicze.
- ➔ Brak (udokumentowanej) wiarygodności kredytowej.
- ➔ Brak dostępu do mocnych zabezpieczeń wystawianych przez banki (gwarancje bankowe)
- ➔ Niskie limity kredytowe u ubezpieczycieli.

Co możemy wspólnie zrobić jako dostawcy, klienci, ubezpieczyciele, aby się temu przeciwstawić?



Dziękuję
