

Приклад структурного розбору

Підготовка переговорної позиції перед співпрацею з фінансовим сервісом

Демонстраційний приклад

Назви компаній, деталі угоди та частина формулювань змінені. Це приклад структурного розбору / переданалітичної записки, а не юридичний, фінансовий або комерційний висновок.

1. Запит клієнта

Компанія-постачальник розглядає можливість співпраці з фінансовим сервісом, який може фінансувати покупки клієнтів з відстрочкою платежу. На перший погляд модель виглядає цікаво: більше заявок, швидше повернення коштів в оборот, можливість працювати з клієнтами, яким потрібна відстрочка.

Задача розбору - не ухвалити фінальне рішення замість компанії, а підготувати зрозумілу робочу позицію перед наступним контактом з партнером.

2. Короткий управлінський висновок

Головний вузол

Модель може бути корисною, але тільки якщо до переговорів чітко розділити джерело клієнта, комісію, ризик неплатежу, контроль клієнтської бази та документообіг.

На цьому етапі питання не в тому, "погоджуватись чи ні". Питання в тому, на яких умовах така модель може бути вигідною і де проходять межі, за які компанії не варто заходити.

3. Переданалітичний зріз: що було невідомо на старті

До переговорів не варто входити з загальним інтересом. Спочатку потрібно відокремити те, що вже зрозуміло, від того, що може змінити всю економіку угоди.

Блок	Що потрібно уточнити	Чому це важливо
Юридична модель	Хто є оператором угоди, платником за інвойсом і стороною договору.	Від цього залежить відповідальність, документи і момент переходу ризику.
Фінансування	Комісія, строки відстрочки, умови виплати постачальнику.	Комісія може з'їсти маржу навіть при зростанні обороту.
Ризик	Регрес / без регресу, строк дії регресу, частковий розподіл ризику.	Отримання грошей швидше не завжди означає зняття ризику.
Клієнтська база	Чи бачить клієнт інших постачальників, чи можливий закритий режим.	Є ризик втратити пряме клієнтське відношення.

4. Що потрібно розділити

У запиті змішувалися різні сценарії співпраці. Їх потрібно розвести окремо, бо в кожному сценарії по-різному працюють гроші, ризики і цінність партнера.

Сценарій	Логіка	Що перевірити
Клієнт постачальника + фінансування	Компанія має власного клієнта, а фінансовий сервіс дає йому відстрочку або фінансування.	Чи є регрес, яка комісія, чи не передається клієнтська база у відкриту систему.
Клієнт фінансового сервісу + поставка	Фінансовий сервіс приводить клієнта, а компанія виступає постачальником.	Яка комісія, хто володіє клієнтським відношенням, як закладається маржа.
Платформа / маркетплейс	Постачальник може потрапити в середовище, де клієнт бачить інших гравців.	Чи не створюється ризик втрати власного клієнта або прямого порівняння цін.

5. Карта фінансової чутливості

Для низькомаржинального товарного бізнесу ключове питання - не тільки "чи буде більше обороту", а чи залишиться прибуток після комісії, логістики, строку відстрочки та ризику.

Елемент	Що впливає	Перевірка перед угодою
Базова ціна	Закупівельна ціна, ринкові коливання, сезонність.	Чи є запас для комісії без втрати маржі.
Логістика	Маршрут, партія, строк поставки, транспорт.	Чи не з'їдає логістика економіку угоди.
Комісія сервісу	Відсоток за фінансування / відстрочку.	Чи закладена вона у фінальну ціну.
Строк відстрочки	30 / 60 / 90 днів або довше.	Чи відповідає строк обіговому циклу компанії.
Ризик регресу	Повернення ризику на постачальника.	Чи є межа відповідальності і строк дії регресу.

Ключовий принцип

Якщо комісія фінансового сервісу не закладена у фінальну ціну поставки, угода може бути не вигідною навіть при збільшенні обороту.

6. Карта ризиків

Ризик	Як проявляється	Що зафіксувати до переговорів
Комісія з'їдає маржу	Оборот зростає, але прибуток по угоді падає або зникає.	Максимальний допустимий відсоток комісії по строках.
Регрес	Фінансовий партнер може вимагати кошти назад у разі неплатежу клієнта.	Регрес / без регресу, строк, межі, частковий розподіл ризику.
Клієнтське відношення	Власний клієнт потрапляє у відкриту систему і бачить інших постачальників.	Закритий режим, точкові заявки, заборона передачі бази пакетом.
Документообіг	Затримка документів блокує виплату або створює спір.	Повний список документів і відповідальних всередині компанії.

7. Просте пояснення ризику регресу

Регрес - це ситуація, коли фінансовий партнер спочатку оплачує поставку постачальнику, але залишає за собою право вимагати ці кошти назад, якщо кінцевий клієнт не розрахувався.

Модель	Що це означає для постачальника
Без регресу	Постачальник отримав оплату, а ризик неплатежу переходить до фінансового партнера.
З регресом	Постачальник отримав оплату швидше, але ризик може повернутися назад, якщо клієнт не заплатить фінансовому партнеру.

Для товару, який уже поставлений і використаний клієнтом, це критичне питання. Тому умови регресу потрібно з'ясувати до підписання договорів, а не після першої проблемної угоди.

8. Межі переговорної позиції

Перед розмовою з партнером корисно розділити умови на три групи: що прийнятно, що потребує окремого погодження, і що не варто приймати без зміни умов.

Зона	Приклад умов	Логіка
Зелена	Точкові заявки, прозора комісія, без регресу або з чіткою межею.	Можна тестувати без широкого ризику для бізнесу.
Жовта	Регрес з обмеженнями, вища комісія за нових клієнтів, додаткові документи.	Потрібен розрахунок і внутрішнє погодження.
Червона	Передача всієї клієнтської бази, невідомий регрес, комісія без впливу на ціну.	Високий ризик втрати маржі або клієнтського контролю.

9. Попередня переговорна рамка

- розділяти клієнтів, яких приводить компанія, і клієнтів, яких приводить фінансовий сервіс;
- не передавати власну клієнтську базу пакетом;
- починати з точкових заявок, а не з широкого підключення;
- не погоджувати регрес без меж, строків і зрозумілої відповідальності;
- усі комісії закладати у фінальну ціну або окремо рахувати допустимість угоди;
- окремо перевірити, чи можна працювати з уже існуючою дебіторською заборгованістю.

Робоча формула переговорів

Хто привів клієнта -> хто платить -> хто несе ризик -> яка комісія -> кому належить клієнтське відношення після угоди.

10. Питання для внутрішнього погодження

1. Чи розглядає компанія сервіс як інструмент фінансування власних клієнтів?
2. Чи розглядає компанія сервіс як канал нових заявок?
3. Яка максимальна комісія допустима для різних строків відстрочки?
4. Чи готова компанія працювати з регресом? Якщо так - за яких обмежень?
5. Яких клієнтів можна тестово провести через модель без передачі всієї бази?
6. Хто всередині компанії погоджує ціну, комісію, строк відстрочки та ризик?

11. Ключові питання до фінансового сервісу

1. Хто є юридичним оператором угоди і платником за інвойсом?
2. Який саме договір підписує постачальник?
3. Модель фінансування - з регресом чи без регресу?
4. Якщо з регресом - коли він вмикається і чи є граничний строк?
5. Яка комісія при відстрочці 30 / 60 / 90 днів?
6. Чи відрізняється комісія для клієнтів постачальника і клієнтів сервісу?
7. Чи може клієнт бачити інших постачальників у системі?

8. Чи можливий закритий формат роботи по клієнтах компанії?
 9. Чи працює сервіс з уже існуючою дебіторською заборгованістю?
 10. Який документообіг обов'язковий для виплати?

12. Можливі сценарії після уточнення умов

Сценарій	Коли можливий	Наступна дія
Тестувати	Комісія зрозуміла, регрес відсутній або обмежений, клієнтська база захищена.	Запустити 1-2 точкові заявки з повним розрахунком економіки.
Доопрацьовувати умови	Є користь, але частина ризиків не закрита.	Повернутися до переговорів з конкретними запитаннями і межами.
Не заходити	Комісія з'їдає маржу, регрес нечіткий, клієнтський контроль втрачається.	Не підключати модель до зміни ключових умов.

13. 3 наступні кроки

Крок	Що зробити
1	Внутрішньо визначити допустимі межі: комісія, регрес, строк відстрочки, клієнтська база.
2	Підготувати список питань до фінансового сервісу і не переходити до угоди без відповідей по регресу та комісії.
3	Почати не з широкої інтеграції, а з 1-2 тестових заявок, де економіка угоди зрозуміла заздалегідь.

Підсумок

Модель може бути корисною як інструмент фінансування клієнтів і швидшого повернення коштів в оборот. Але її не можна оцінювати тільки як "новий канал продажів". Основні питання - хто приводить клієнта, хто платить, хто несе ризик, яка комісія і що відбувається з клієнтським відношенням після угоди.

Перший реалістичний результат такого розбору - не фінальне "так" або "ні", а чітка переговорна позиція для наступної розмови з партнером.

14. Як використовувати цей розбір у переговорах

Цей документ не замінює переговори, але дає опору для розмови. Його можна використовувати як внутрішню карту: що уточнити, де не поспішати з рішенням і які умови не приймати без окремого погодження.

Етап	Як використати розбір
Перед дзвінком	Погодити всередині компанії межі по комісії, регресу, строках і клієнтській базі.
Під час розмови	Не обговорювати модель загальною, а послідовно пройти питання: клієнт, платник, ризик, комісія, документи.
Після розмови	Звірити отримані відповіді з червоною / жовтою / зеленою зоною і вирішити, чи є сенс тестувати модель.

15. Що не варто робити після першої розмови

Не варто	Чому
Одразу підключати всю базу	Спочатку потрібно перевірити модель на точкових заявках і зрозуміти реальну економіку.
Погоджувати комісію без розрахунку	У низькомаржинальному бізнесі комісія може зробити угоду не вигідною.
Ігнорувати регрес	Швидка оплата не має сенсу, якщо ризик неплатежу повертається назад без чітких меж.
Дивитися тільки на нові заявки	Новий канал може бути корисним, але не повинен руйнувати власне клієнтське відношення.

Фінальна рамка

Розбір переводить ситуацію з рівня "цікава можливість" у рівень перевіреної робочої моделі. Після такого документа легше не погоджуватись на загальні обіцянки, а ставити конкретні питання і бачити, де для компанії користь, а де ризик.