

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР

Способы взыскания дебиторской задолженности



Виталий Карпеш,
консультант в области
управления продажами,
бизнес-тренер
консалтинговой группы
«Здесь и Сейчас»
karpesh@zis.by

Управление дебиторской задолженностью — это целый комплекс мероприятий, который необходимо внедрить в компании. Как правило, данный комплекс (регламент) состоит **из двух основных частей:**

- профилактические меры по предотвращению возникновения дебиторской задолженности;
- меры по взысканию существующего долга.

Профилактика прежде всего!

Для начала определимся, кто в компании должен отвечать за разработку и внедрение профилактических мер. В первую очередь это **руководство компании**. Именно руководителю (или группе руководителей) в силу своих компетенций следует разработать перечень условий, направленных на предупреждение возникновения дебиторской задолженности.

Ниже приведены примеры из практики некоторых компаний.

1. Ограничения по оплате¹.

Первая отгрузка новому клиенту производится только по 100%-ной предоплате.

Вторая отгрузка осуществляется при 50%-ной предоплате и отсрочке платежа, равной 5 банковским дням.

При третьей и последующих отгрузках отсрочка платежа может быть увеличена до 10 банковских дней.

Условия по отсрочке платежа действительны при закупке клиентом продукции не реже чем один раз в месяц.

Плюс: компания изначально отсекает большую часть неплатежеспособных клиентов, которые переходят от одного поставщика к другому, набирая продукцию в долг.

Минус: в условиях жесткой конкуренции компании, которые несмотря на существующие риски предложат клиентам более интересные условия, получат дополнительное преимущество.

2. Ограничения по объему отгрузки с отсрочкой платежа².

Первая отгрузка новому клиенту производится в объеме, не превышающем xxx шт.

Вторая отгрузка новому клиенту производится в объеме, не превышающем xxx шт.

В случае своевременной оплаты, не превышающей оговоренных сроков по отсрочке платежа, последующие отгрузки

¹ Сроки по отсрочке платежа и периодичности закупок зависят от специфики бизнеса.

² Объемы отгрузок зависят от специфики бизнеса.

производятся клиенту в необходимом объеме.

В случае если клиенту во время первой/второй закупки необходима партия продукции, превышающая норму, отпуск товара производится только при 100%-ной предоплате.

БАРТЕР ВЫГОДНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЕСЛИ ДОЛЖНИК МОЖЕТ ПРЕДОСТАВИТЬ ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГУ, НЕОБХОДИМУЮ КОМПАНИИ.

Плюс: в случае неплатежеспособности клиента убытки компании окажутся меньшими, чем они могли быть при больших объемах закупок.

Минус: как и в примере 1, всегда найдется компания, готовая предложить необходимый объем при сохранении отсрочки платежа.

3. Стимулирование покупателей к досрочной/своевременной оплате счетов³.

Обычно для этого в компании вводят определенные правила. Так, при:

- 100%-ной предоплате клиент получает скидку в размере 10%;
- досрочной оплате клиенту предоставляется скидка в размере 5% (например, по условиям договора отсрочка платежа составляет 30 банковских дней, а клиент произвел оплату в течение 15 банковских дней);
- своевременной оплате предоставляется скидка 3%.

Плюс: такие бонусы стимулируют клиентов к досрочной либо своевременной оплате, обеспечивая бесперебойное поступление денег на счета компании.

Минус: из-за скидок компания получит меньшую прибыль.

4. Разработка системы альтернативного погашения дебиторской задолженности.

Компании используют разные способы по взысканию дебиторки:

■ **бартер.** Его выгодно использовать, если должник может пре-

доставить продукт или услугу, необходимую компании. Например, ваша компания продала офисную мебель рекламному агентству. Вместо фактической оплаты рекламное агентство на сумму приобретенного товара размещает рекламу о вашей компании;

■ **перевод долга.** Например, ООО «Море» является должником организации «Океан», а фирма «Озеро» — дебитором «Моря». Не имеет значения вид возникших обязательств и то, по какому договору они возникли (по договору поставки товаров, купли-продажи недвижимости, подряда, возмездного оказания услуг, договору займа или какому-либо другому). Важно само наличие задолженности. Договор перевода

организации «Океан» и одновременно освободится от задолженности перед «Морем» (см. рис.);

■ **расчет продукцией должника.** Например, компания, которой вы поставили свою продукцию, не может рассчитаться с вами деньгами, но при этом готова уплатить долг своей продукцией по выгодной цене. Принимая такие условия, нужно отдавать себе отчет, что на сотрудников вашей компании ложатся дополнительные обязанности по реализации продукции должника.

Плюс альтернативного погашения дебиторской задолженности: ваша компания получает дополнительные возможности по погашению долга.

Минус: дополнительная нагрузка на персонал. Кроме того, если клиент видит, что ваша компания готова принимать альтернативный способ оплаты, то даже в случае, если у него будут деньги, он все равно постарается рассчитаться с вами по выгодной для него схеме.

Взысканию подлежит

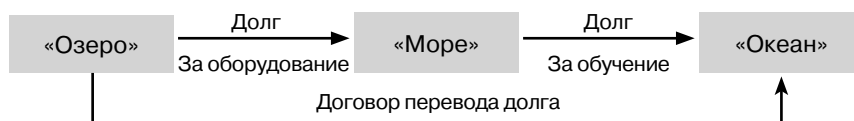
Существует несколько вариантов организации деятельности по

ЕСЛИ КЛИЕНТ ВИДИТ, ЧТО ВАША КОМПАНИЯ ГОТОВА ПРИНИМАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ СПОСОБ ОПЛАТЫ, ТО ДАЖЕ В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ У НЕГО БУДУТ ДЕНЬГИ, ОН ВСЕ РАВНО ПОСТАРАЕТСЯ РАССЧИТАТЬСЯ С ВАМИ ПО ВЫГОДНОЙ ДЛЯ НЕГО СХЕМЕ.

долга позволит предприятию «Море» перевести задолженность перед организацией «Океан» на фирму «Озеро». В результате «Озеро» уплатит установленную в договоре сумму

работе с дебиторской задолженностью.

Во многих компаниях **возвратом дебиторской задолженности** обычно занимаются менеджеры по продажам. И этому есть несколько объяснений. Менеджер по продажам должен быть заинтересован в сборе денег, так как в этом случае он не будет «пере-



Рисунок

³ Размеры скидок зависят от специфики бизнеса.

грузить» клиента. Также это выгодно и с точки зрения минимизации издержек.

Другая схема по работе с возвратом дебиторской задолженности предполагает, что **сбором денег должны заниматься другие структуры/сотрудники**. По отношению к клиенту-дебитору они действуют в соответствии с регламентом, принятым в компании, и имеют в своем арсенале более жесткие методы воздействия на клиента-дебитора.

Не исключено возникновение конфликта между продавцами и службой взыскания, ведь интересы продавцов («больше продаж») могут не совпадать с интересами

службы взыскания («больше денег»). Поэтому здесь очень важна **система управления, в том числе система мотивации**, например, привязывающая материальное вознаграждение одного отдела к показателям деятельности другого.

При работе с существующей клиентской базой важно понимать, кто наши клиенты и как нужно выстраивать с ними взаимоотношения (вырабатывать стратегию) по вопросу возврата дебиторки. В таблице 1 приведены примеры клиентов, наиболее распространенных в области продаж, а также способы взаимодействия сотрудников компании с такими клиентами.

Не допустить манипуляций

При общении с клиентом по возврату дебиторской задолженности важно соблюдать **простые, но эффективные правила**:

- не допускайте агрессии;
- будьте предельно вежливым и настойчивым одновременно;
- чем больше дебиторская задолженность, тем жестче должны быть методы работы с клиентом, но переговоры все равно следует вести вежливо и сдержанно.

При переговорах по возврату дебиторской задолженности сотрудники нередко сталкиваются с открытыми манипуляциями, к кото-

ТАБЛИЦА 1

Градация клиента	Как клиент оценивает себя сам	Что требуется от вашей компании
«Исключительная стабильность»: клиент платит регулярно и аккуратно	Считает себя обычным или хорошим заказчиком, вполне удовлетворен сотрудничеством, полагает, что может время от времени рассчитывать на дополнительное внимание	Заказчика все устраивает, вам достаточно проявлять внимание, уважение, поддерживать сложившиеся отношения и традиции. Вовремя выставляйте счета, выполняйте свои обещания и делайте чуть-чуть больше, чем ожидает такой клиент — им нужно дожить
«Стабильность»: клиент платит всегда, но не очень аккуратно; недисциплинирован, но добросовестный	Считает себя обычным клиентом, полагает, что компания должна не только предоставлять ему обязательные услуги, но и проявлять заботу, напоминать о платежах, прощать мелкие промахи	Покажите, что цените этого клиента как заказчика, но упорядочьте ваши финансовые отношения с ним, разработайте четкую систему напоминаний
«Относительный риск»: клиент оттягивает оплату под различными предлогами; недисциплинирован и недобросовестный	Считает себя обычным, но может быть несколько придирчивым заказчиком	Будьте благожелательны, но покажите, что серьезно относитесь к формальной стороне отношений. Разработайте четкую систему обязательств и напоминаний, следите, чтобы все документы были подписаны, используйте методы психологического давления
«Высокий риск»: клиент — злостный неплательщик; отказывается выполнять обязательства, выдвигая необоснованные претензии	Считает себя неудовлетворенным заказчиком, у которого большой выбор других поставщиков	Стремитесь избегать отношений с такими людьми и компаниями, внимательно относиться ко всем подписываемым документам, требуйте предоплату или залог, ограничьте срок, в течение которого вы принимаете претензии, будьте готовы отстаивать свои интересы в суде
«100%-й невозврат»: мошенник; не собирался платить ни при каких обстоятельствах	Считает себя ловкачом	Стремитесь избегать любых отношений с такими людьми и компаниями, пресекайте все контакты еще на стадии продаж, не тратьте на таких лжеклиентов времени, если товар уже поставлен, немедленно обращайтесь в правоохранительные органы или к юристам. Только специалисты помогут вам получить компенсацию за действия таких «заказчиков»

рым прибегают клиенты. В таблице 2 приведены некоторые варианты манипуляций клиентов и способы противодействия им.

Безусловно, политику по возврату дебиторской задолженности компании выстраивают по-разному, и описать все способы работы с де-

биторской задолженностью в одной статье невозможно. Главное, помните одну простую истину: болезнь легче предупредить, чем лечить. **ФД**

ТАБЛИЦА 2

Чувства/эмоции клиента	Линия его поведения	Реакция вашей компании
Страх	— За нами серьезная сила! Вы знаете, с кем связались?..	— Если не погасите долг вовремя, то для вас наступит ответственность, возможно, и уголовная...
Жадность	— Если подождете, мы все заплатим! А если пойдете в суд, то больше потеряете...	— Просрочите оплату, и придется платить неустойку. Кроме того, на вас будут возложены судебные расходы: госпошлина, расходы на юристов, адвокатов и т.п. Вам это надо? Лучше заплатите вовремя
Вина	— У нас тут такие серьезные проблемы, а вы еще долг требуете погасить! Если наша фирма разорится — это будет на вашей совести...	— Если вы не погасите долг, то мы не сможем заплатить заработную плату своим сотрудникам, а у них семьи, дети... То, что они останутся без денег, будет вашей виной
Комфорт	— Подождите немного, и мы заплатим. Нужны вам эти суды? Сплошная беготня, беспокойство и бюрократия! Зачем вам все эти сложности? Нужно всего-то месяц-другой подождать...	— Если не заплатите к назначенному сроку, то мы обратимся в суд. Будете терять силы, время на «походы» в суд, а потом придут к вам приставы, все опишут и заберут. Спокойной жизни конец. Зачем вам это? Заплатите вовремя
Исключительность	— У нас с вами сложились такие партнерские отношения, как ни с кем другим. Ваша компания наш самый лучший контрагент! Подождите еще немного, и мы обязательно заплатим...	— Вы наш лучший контрагент, мы вам предоставляем выгодные скидки, широкий ассортимент и т.п. А как вы понимаете, лучший контрагент по определению не может нарушать своих обязательств. Заплатите деньги в срок
Справедливость	— Требовать от нас уплаты долга и такой большой пени несправедливо. Вы навязали нам эти условия, «навариваетесь» на нас. Справедливым будет заплатить вам только саму сумму долга	— Разве справедливо, что вы пользуетесь нашими деньгами, а мы в это время вынуждены кредитоваться в банке под бешеный процент? Верните долг!
Гордость	— Дайте нам еще немного времени для погашения долга! Мы заплатим, но чуть позже. Проявите понимание, и вы будете гордиться тем, что нашли силы поддержать своего контрагента в трудную минуту...	— Многие наши контрагенты и партнеры гордятся тем, что они вовремя выполняют свои финансовые обязательства. Погасите свой долг, и у вас тоже появится повод для гордости
Порядочность	— Вы каждый день напоминаете нам о долге. Такая навязчивость уже просто непорядочна! Подождите еще немного, и мы все заплатим! Будьте порядочными — перестаньте надоедать!	— Так долго тянуть с погашением долга — где ваша совесть? А мы думали, что ваша компания, ее руководители и сотрудники — порядочные люди. Если это так, то заплатите к намеченному сроку
Жалость (сочувствие)	— У нас тут налоговая проверка, клиенты не платят, бухгалтер уволился... Нам сейчас так сложно ... Дайте нам небольшую отсрочку!	— Вот вы нам не заплатили вовремя, и мы не смогли заплатить своим сотрудникам зарплату. И не на что закупать сырье... Нам так сложно без вашей оплаты. Заплатите к намеченному сроку, пожалуйста!
Мужественность/женственность	— Вы такая женственная, а требуете вернуть долг, как грубый мужлан. Вам это не идет. Будьте милой, потерпите чуток, и мы заплатим...	— Вы такой сильный мужчина, а ведете себя, как маленькая девочка. То одно у вас, то другое. И все не исполняете свои обещания. Будьте, наконец, мужчиной — погасите долг к намеченному сроку!