

Расчистка баланса от «проблемной» задолженности открывает путь для стремительного роста бизнеса компании.

Артур Александрович, генеральный директор «Долгового агентства „Пристав“»

Александр
Шумович

100 шагов по сбору долгов

Практическое руководство
по работе с должниками



Для кого эта книга?

* * * читать обязательно!

* * читать!

* можно прочитать

собственник бизнеса * * *

генеральный директор * * *

коммерческий директор * * *

финансовый директор * * *

менеджер по продажам * *

менеджер по маркетингу *

консультант по управлению * *

Александр Шумович

100 шагов по сбору долгов

Практическое руководство
по работе с должниками

УДК 658.88
ББК 65.290-2
Ш96

Издательство благодарит Александра Ситникова,
партнера юридической компании «Вегас-Лекс»,
за помощь в редактировании книги

Дизайн книги выполнен в Студии Артемия Лебедева

Шумович, А.В.

Ш96 100 шагов по сбору долгов : Практическое руководство по работе с должниками / Александр Шумович. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 240 с.

ISBN 978-5-902862-36-9

У вас в руках простая, технологичная и основанная на большом опыте книга о том, как вернуть свои деньги и при этом не потерять заказчиков и долю рынка из-за чрезмерно агрессивного процесса взыскания долгов.

Эти сто советов и время, проведенное за чтением книги, будут полезны в первую очередь всем финансовым специалистам, кредитным менеджерам, кредитным контролерам, коллекторам, бухгалтерам и другим работникам, вовлеченным в процедуру контроля неоплаченных счетов, а также работникам службы продаж, заинтересованным в качестве своей клиентской базы.

Но эта книга не только для сотрудников компаний! Она будет интересна студентам, домохозяйкам, владельцам дач и личного транспорта... Прочитайте ее, если вам лично кто-то должен, и не делайте больше ошибок!

УДК 658.88

ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 978-5-902862-36-9

© Шумович А.В., 2007

© Оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2007

Оглавление

ОТ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ	6
ОТ АВТОРА	7
ВСТУПЛЕНИЕ. ЗНАКОМАЯ ИСТОРИЯ	8
УВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ДОЛЖНИКОЛОГИЯ	16
Классификации должников	16
Особенности поведения должника и их причины	28
Сбор информации о Клиентах	35
СТРАТЕГИЯ ВЫСТРАИВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ	44
Кредитная политика компании: формулируем правила игры	44
Продуманная работа с Клиентом	46
Разработка процедуры взыскания	77
Цена долгов	80
Какой должна быть служба по сбору долгов?	85
Когда стоит обращаться в коллекторское агентство?	106
ТАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ	110
Выбор контактного лица у должника	110
Отговорки должников и ваши ответные действия	111
Методы воздействия	125
Телефонные переговоры	129
Письма и факсы	148
Личные встречи	160
Юридические процедуры	185
Способы обеспечения выплаты долга	198
ПРИЛОЖЕНИЕ. ОБРАЗЦЫ ПИСЕМ	205
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	209
БЛАГОДАРНОСТИ	211

От партнера издания



Организованному российскому рынку розничного кредитования немногим более пяти лет, но динамика его роста впечатляет. Отрадно, что население нашей страны, почувствовав вкус жизни в кредит, превращается в современное общество потребления с динамично развивающейся экономикой. Но вместе с кредитными портфелями и торговыми оборотами как снежный ком растет задолженность.

Что делать и как правильно справиться с этой проблемой?

Еще недавно бейсбольная бита и паяльник считались едва ли не самыми эффективными методами возврата долгов. Слава богу, эти времена остались позади, и сегодня применяются совершенно другие способы.

Что проще — вернуть ваши долги или продать? Сколько могут стоить ваши долги? Как эффективней вернуть задолженность: своими силами или с помощью профессиональных коллекторов? Сможет ли сегодняшний должник снова стать вашим клиентом завтра?

В этой замечательной книге вы найдете ответы на многие свои вопросы.

Артур Александрович,
генеральный директор «Долгового агентства «Пристав»

От автора

177 0000

В книге вы:

- найдете истории об одной тюремной библиотеке, о настоящей функции желудка, мнение Черчилля, слова без действия и слова бездействия, каталог страхов должников;
- узнаете, что общего у смерча и финансофоба, почему счет должен быть с каемочкой, куда попадают факсы после отправки, каких ошибок не должно быть в договорах, что сказать секретарше, как ломать кирпичи, почему надо быть взрослым, почему скидки лучше штрафов;
- получите советы о том, как пить кофе в офисе должника и как найти у него лакмусовый товар.

Прочитав книгу, вы сделаете свои важные сто шагов по пути совершенствования собственных методов работы с должниками, получите новые идеи, станете спокойнее и увереннее, сможете взыскивать долги лучше и эффективнее. Я это обещаю.

И важное правило: в этой книге слово «Клиент» всегда пишется с большой буквы.

Вступление

Знакомая история

Вы молодец! Вы заключили отличную сделку и просто счастливы: \$5000 — вполне приличная цена за ваши услуги. Вы довольны собой и постоянно вспоминаете, как проявили убедительность и добились от заказчика согласия. Птицы поют, и горизонт кажется немного ближе. В офисе вы устраиваете небольшую пирушку с шампанским, подсчитывая премиальные. У вас многообещающий новый заказчик и намечается долгосрочное сотрудничество.

Правда, через месяц деньги на счет все еще не поступили. Ну что ж, вы звоните покупателю.

На другом конце провода вежливо отвечают: «Простите за задержку. Оплата не проблема, счет уже в бухгалтерии, все документы готовы. Но понимаете, счет должны подписать директор и главный юрист. Директор сейчас в отпуске, но будет в течение недели. К сожалению, без его подписи мы не можем ничего оплатить. Подождите, пожалуйста».

Две недели спустя вы снова звоните. И узнаете, что директор попал в больницу. С ним ничего серьезного, он скоро поправится. Такое случается. Но из-за этого счет еще не подписан. Вашим собеседникам ужасно жаль, они клянутся, что вы получите деньги на следующей неделе.

Прошло уже почти два месяца. \$5000 очень нужны вашей фирме, а премиальные — вам лично. Вы уже присмотре-

ли несколько нужных вещей, которые бы купили на них. Да и текущие платежи никто не отменял... В конце концов, у них *ваши* деньги! Вы снова звоните и, кстати, уже не можете разговаривать так спокойно, как раньше.

«Подписан ли наш счет?» — спрашиваете вы.

Вам говорят, что да, все подписано. Но теперь не работает бухгалтерская программа. Ее восстанавливают, компьютерщики бьются над ней день и ночь, а бедный бухгалтер страшно перегружен, так как вынужден вводить все данные вручную и у него целая куча счетов. Ваш счет тоже скоро будет оплачен.

«Когда же?» — задаете вы резонный вопрос.

«К пятнице», — уверяют должники.

Черт, некоторые вещи, конечно, происходят страшно медленно, но приходится подождать. Правда, о долгосрочном сотрудничестве вы уже не думаете. Пусть оплатят хотя бы этот счет: в конце концов, у них же закончатся отговорки.

Но не тут-то было. Проблемы продолжают. Счет вроде бы оплатили, но при этом допустили ошибку и деньги ушли другой фирме. Вы пишете письмо в банк, что денег не получали и что ваша фирма называется иначе.

А у ваших должников тем временем снова ломается компьютер. Но вас уверяют, что буквально на днях им должны оплатить крупную поставку и тогда они со всеми расплатятся. Потом бухгалтер попадает в больницу с инфарктом. Налоговая временно блокирует их счет, а на открытие нового уйдет пара недель... И так далее.

Вы уже не так наивны и понимаете, что вас хотят надуть. Пора оказать на них давление. Но как?

Вы несколько раз пытались поругаться по телефону. Вы порепетировали и научились повышать голос, крайне убедительно требуя вернуть *ваши* деньги. Последний раз вы даже намекали, что придется подать в суд. Правда, общались вы

при этом с секретарем, милой девушкой, которая работает в этой конторе всего пару недель. В глубине души вы понимаете, что она не виновата, но никого из руководства не было на месте.

Наконец вы взрываетесь: все, хватит! И решаете обратиться к тому, кто задаст им жару, — к вашему Непобедимому Юристу. Вы звоните знакомому юристу (если у вас нет знакомого юриста, находите подходящего в Интернете или телефонной книге).

Он внимательно вас выслушивает в своем кабинете, увешанном грамотами и сертификатами. Он спокоен и уверен в себе, а также в том, что это дело можно выиграть. Вы поговорили с ним примерно час. Может, два. Вас захлестывают эмоции. Вы пересказали все их отговорки и то, как достойно вы их парировали. Правда на вашей стороне, это очевидно любому. Хотя ваш рассказ был немного путаным и вся история не выглядела очень уж четкой и последовательной, но зато теперь вы спокойны: дело находится в надежных руках — руках вашего юриста, а он разберется и задаст негодям жару.

Кстати, вы отметили для себя, что при посещении юриста следует учесть некоторые детали. Например, договор с подписью ваших должников. Отправляясь на встречу с Непобедимым, вы ни о чем не думали, кроме как о бушевавшей в вашей груди жажде мести, — и забыли этот наиважнейший документ. И вы не можете доказать, что обращались к ним с просьбой оплатить счет, — ведь вы говорили только по телефону. Поэтому теперь вы возвращаетесь в офис и отправляете по факсу нужные бумаги вашему юристу — для ознакомления. Или даже отправляете копии с курьером. Вы и так долго ждали. Но теперь вы спокойны: эти нехорошие люди попляшут. Ведь все так серьезно...

Проходит неделя. Или две. Конечно, теперь с ними случилось уже нечто страшное... Что же еще могло случиться с

теми мошенниками, которые должны вам деньги? С надеждой на скорое разрешение проблемы вы звоните юристу.

Он очень спокоен. Да, он смотрел бумаги. И полагает, что лучшим вариантом будет написать должнику письмо и сообщить, что ему предъявят судебный иск, если счет не будет оплачен в течение семи дней. Дело несложное.

Вы отвечаете в том духе, что готовы пристрелить этих людей сами...

Проходит еще десять дней, прежде чем ваш юрист присылает обещанное письмо.

Вы в шоке. Что может быть срочнее, чем ваши \$5000? Целая неделя, чтобы написать простенькое письмо на одном листе? Но вы не смеете обижаться на вашего юриста, ведь он — ваше главное оружие. Хотя все чаще и чаще у вас появляется мысль, что, может быть, вы наняли недостаточно жесткого специалиста.

Отправлено одно письмо, другое... Проходят недели. Ничего. Денег нет. Ответа тоже. Надежда тает.

Вам начинает сниться, как вы врываетесь в офис, обвешанный оружием, как Терминатор, ставите к стенке их директора, бухгалтера, весь отдел продаж и отдел закупок и сообщаете, что будете расстреливать по одному человеку за каждый час задержки с оплатой. И отпускаете всех, когда они на коленях приносят ваши кровные пять тысяч.

То, что вы говорите вашему юристу, более прилично и гораздо более легально: «Я полагаю, что пора подавать иск. Будем рассчитывать, что в суде они ответят».

Проходит еще несколько недель. Может быть, месяц. Постепенно вы втягиваетесь в ритм юридической жизни, а ваш юрист учит вас все новым профессиональным словечкам. Вы начинаете узнавать статьи ГК по номерам. Вы знали, что суды перегружены, но только теперь понимаете насколько. Вы учитесь выдержке, стараясь не нажимать на вашего юриста и не торопить его: слишком много деталей

и дополнительной информации он должен обработать и учесть. Иногда вам снова кажется, что вы выбрали не того человека... Что он не очень разбирается в этих вопросах и такой случай у него вообще в первый раз. Несмотря на его рассказы и дипломы.

Наконец вы получаете повестку, что ваш иск принят и назначена дата слушания. Ваш юрист говорит, что у вас очень хорошие шансы, так как, если ответчик, которому заранее было послано извещение, не явится, вы сразу выиграете. Дни проходят как в тумане. Вы спите и видите, как они пропускают заседание так же, как забывали о ваших звонках и просьбах, видите, как вырываете деньги из их потных цепких рук...

Но их юрист является на заседание и выглядит не хуже вашего. После серии непонятных вам препирательств судья объявляет, что слушание дела переносится. А немного позже ваш юрист сообщает, что юрист должника собирается подать апелляцию.

«Что теперь делать?» — спрашиваете вы. Ваш юрист говорит, что, вероятно, иск будет направлен в суд высшей инстанции... Эти суды тоже перегружены. И дело будет назначено к рассмотрению не раньше чем через два—три месяца.

И кстати, вы получаете от вашего юриста счет на \$500, в который включено упоминание о двух визитах и пятнадцати телефонных звонках... Правда, немного успокаивает то, что, по его словам, судебные издержки и тому подобное будет покрывать проигравшая сторона... То есть не вы... Вам все вернут...

Вам довольно трудно поддерживать бодрое состояние духа все это время. Ваши нервы расшатались. Вы потеряли веру в людей. И вы не хотите звонить своему юристу, чтобы не усугублять положение лишними счетами. Вам снятся сцены судебных допросов из американских фильмов. Вы хотите поскорее поклясться говорить правду и ничего кроме правды, и да поможет нам Бог!..

Громом среди ясного неба становится для вас известие, что ваш юрист говорил с вражеским юристом и они предлагают компромисс: должник заплатит вам \$3500, и на этом все будет закончено. Тогда вы должны будете отозвать свой иск...

Что??? Как они посмели? Торг здесь неуместен! Вы намерены получить с них все до копейки! Как они посмели предложить \$3500, когда прошло столько месяцев, у вас возникли расходы на юриста... Нет, вы слишком умны, чтобы принять эту подачку. Вы не из того теста... Для вас это вопрос принципа. Вы сделали превосходную работу, и они должны заплатить. И ради этого вы пойдете до конца, хоть до Верховного суда!

Вы преодолеваете все испытания. Но и эти ребята тоже неплохо подготовились. У них есть свидетели, которые говорят, что вы им угрожали. Они сами грозят вам встречным иском. Все это занимает несколько дней слушания в суде.

Но все же вы побеждаете! Суд обязал ответчика оплатить вам не только сумму иска, но и судебные издержки. Ура, вы снова счастливы и снова верите в своего юриста. Пусть он не очень расторопный, зато — Непобедимый.

Вскоре вы получаете счет от вашего юриста, теперь на \$2500, за разбирательство в суде. И узнаете, что имеете право взыскать с должника только \$1500. В таких объемах суд предусмотрел компенсацию ваших издержек. Таким образом, ваши судебные издержки — \$2500 минус \$1500, которые покроет должник, плюс старый юридический счет на \$500. Черт! Выходит, вы должны были заплатить \$1500, чтобы просто вернуть свои \$5000!

Но так или иначе, вы преподали врагу урок. Никто не может так поступать с вами! Вы гордитесь собой, потому что поступили правильно и получили ценный опыт, как наказать любого, кто попытается обмануть вас.

Правда, все еще имеется одна проблема: ваш счет по-прежнему не оплачен. И судебные издержки в размере

\$1500 тоже не оплачены. Они проиграли, суд встал на вашу сторону, и, разумеется, они должны оплатить сразу. Но не оплачивают.

Ваш спокойный юрист объясняет, что у вас на руках решение суда. Если должник добровольно не исполнит решение суда, есть несколько вариантов. Первый: вы можете обратиться за помощью к судебному исполнителю, который вправе наложить арест на счет, мебель, компьютеры и другие активы, принадлежащие должнику, с тем чтобы принудительно взыскать сумму долга. Второй: вы можете подать заявление об объявлении компании-должника банкротом. Это допустимо в том случае, если сумма долга не меньше определенного размера, установленного законом. В этом случае к вам присоединятся любые другие кредиторы и вы должны будете пропорционально делить имущество. И это тоже не будет быстро.

Мысль о судебном исполнителе кажется вам более подходящей. Вы надеетесь получить пусть не долг, но хотя бы некую сумму за реализацию имущества своих должников... И тогда ваш юрист обращается с ходатайством об обеспечении исполнения решения суда, и судебный исполнитель производит опись принадлежащего должнику имущества.

Проходит еще несколько недель. Вам звонит юрист и сообщает, что говорил с судебным исполнителем и у того неутешительные новости.

«Какие?!» — спрашиваете вы, и сердце начинает щемить от нехорошего предчувствия.

«К сожалению, — объясняет ваш юрист, — у них все было арендовано: компьютер, офис, даже стулья. У компании в действительности ничего не было. Ничего, что судебный исполнитель мог бы арестовать. Компания оказалась пустышкой. В этой ситуации бессмысленно подавать заявление о банкротстве».

Результат: ваша «продажа» на \$5000 стоила вам дополнительных \$3000, потраченных на судебные издержки, плюс время и нервы.

Следующие главы расскажут, как не оказаться в такой ситуации, какие есть другие — лучшие — способы справиться с должниками. Мы рассмотрим рабочие ситуации, возникающие и с должниками-компаниями, и с должниками — физическими лицами. Поговорим о способах психологического давления, различных методах досудебного воздействия и в заключение рассмотрим юридические процедуры.

Увлекательная должникология

Классификации должников

Классификация по степени добросовестности

Давайте начнем с того, что рассмотрим, какими бывают должники. Есть те, кто хочет, но не может вам заплатить, — будем называть их добросовестными должниками, а есть те, кто и не собирался возвращать долг, — это недобросовестные должники. В зависимости от того, по какой причине покупатель не платит, вы можете и должны выработать ту или иную стратегию работы с ним. Очень тонкий вопрос: как узнать, кто из должников кто? На первый взгляд это может быть совсем не очевидно, и далее мы постараемся разобраться, по каким признакам можно определить, какой именно должник перед вами.

Рассмотрим эти признаки подробнее.

Добросовестные должники

К ним относятся:

- неудачники — те, кто не платит по экономическим причинам;
- жертвы — те, кто стал жертвой обстоятельств непреодолимой силы.

Неудачники. Ваш покупатель собирается и хочет расплатиться с вами, то есть является *добросовестным*. Однако он не может заплатить в данный момент всем кредиторам, в том числе и вам (как еще говорят, он столкнулся с краткосрочной потерей ликвидности). Возможно, в этом есть доля вины его собственных должников или заказчиков, которые затянули с оплатой, или, допустим, его затраты на них оказались выше доходов и т.п. После того как ситуация в его бизнесе нормализуется, он намерен расплатиться.

Подобное обычно случается с небольшими и средними компаниями.

Если компания-должник намерена работать дальше, важно обсудить условия компенсации за просрочку платежа и добиться того, чтобы вам платили в первую очередь. Иначе ваши деньги получит кто-то другой, а вам придется ждать.

Если же компания-должник прекращает свою работу, увольняет сотрудников и проявляет иные признаки потенциального банкротства, вам необходимо очень быстро предпринять все юридические действия, чтобы оказаться в числе кредиторов. Это нужно хотя бы для того, чтобы принять участие в разделе имущества компании-банкрота и хоть частично компенсировать свои убытки.

Жертвы обстоятельств. Есть целый ряд обстоятельств, которые вне зависимости от чьей бы то ни было воли могут воспрепятствовать нормальному исполнению обязательств. Это различные природные катаклизмы и стихийные бедствия, аварии, эпидемии, военные действия, техногенные катастрофы, теракты, изменения законодательства, судебные преследования и т.д. В результате человек или компания временно или навсегда теряет возможность выполнять свои финансовые обязательства. Кроме того, у компании может возникнуть временная неразбериха в связи с объединением/

слиянием, реорганизацией, переездом и прочим, и в такой ситуации тоже не исключено, что регулярные платежи будут приостановлены.

К сожалению, подобные обстоятельства могут настигнуть любую — хоть крупную, хоть небольшую — компанию.

Посочувствуйте жертве обстоятельств. Тем не менее вы не должны зависеть от чужих неудач или трудностей. Сразу оговорите, хотя бы примерно, до какого момента продлится неопределенность, кто будет заниматься вашим вопросом, когда будет произведен необходимый платеж и какую компенсацию за просрочку выплатит должник.

Недобросовестные должники

Их тоже два типа:

- диктаторы — те, кто диктует условия, пользуясь своей рыночной силой или особым положением;
- мошенники — те, кто ищет возможности не платить или в принципе никогда не собирался платить.

Диктаторы. Политика компании такова, что все или почти все счета оплачиваются ею как можно позже. Просто у них так принято. У компании есть средства, она не отказывается платить, но никогда не платит вовремя. Спокойное отношение к собственным задержкам в оплате может быть связано с тем, что компания имеет на рынке огромный вес или даже находится в монопольном положении. В этом случае она позволяет себе безболезненно навязывать свой стиль оплаты поставщикам. Несмотря на то что компания явно ведет себя недобросовестно, она сохраняет видимость респектабельности и требует к себе уважения и внимательного отношения.

Подобное несколько чаще характерно для больших и средних компаний.

Также крупная компания-должник может по каким-то внутренним причинам решить просто прекратить отношения с поставщиком, не расплатившись. Такими внутренними причинами могут стать обнаружение юристами просчетов в договоре, позволяющих избежать платежа, отсутствие достаточного контроля за расчетами со стороны поставщика, распоряжение руководства, действующего в соответствии с личными причинами. В любом случае крупный должник полагает, что благодаря штату высококлассных юристов он сможет отбиться от любых претензий. А небольшие кредиторы, испугавшись его влияния и мощи, просто побоятся с ним ссориться.

Внимательно следите за соблюдением всех формальностей, в том числе договорных.

Если в компании устоялась некая иерархия, последовательность по оплате счетов, то имеет смысл заранее поднапрячься, чтобы оказаться среди привилегированных поставщиков. Как сейчас вам тяжело попасть на вершину этой иерархии, так потом кому-то будет тяжело потеснить вас с этого места.

В случае необходимости разверните кипучую деятельность, чтобы убедить должника, что вы пойдете до конца, взыскивая этот долг («до конца» значит хоть до Страсбургского суда). Должник должен понять и почувствовать, что ему будет проще заплатить, чем выдерживать подобные атаки.

Мошенники. Бывают должники, которые изначально не собираются рассчитываться, поэтому будем называть их прямо — мошенники. Они стремятся разработать некие схемы, в результате которых смогут получить ваш товар или услугу не расплатившись, и надеются в дальнейшем либо скрыться, либо затянуть судебный спор, либо другим способом избавиться от обязательств компенсировать ваши издержки.

Как только вы поняли, что имеете дело с мошенником, прекратите все поставки и немедленно начните процедуру гражданского или уголовного преследования, оставив попытки вернуть долг во внесудебном порядке. Они все равно не принесут результата, так как мошенник не будет отвечать на письма и звонки. Сразу же обращайтесь в милицию или суд.

Как можно воспринимать неплатежи?

Позитивно. Исходите из того, что и вполне достойная компания или человек могут задолжать. И даже не по причине забывчивости, а потому, что у них *в данный момент* нет денег. Но это не делает их мошенниками. Постарайтесь понять это. Когда у них все наладится, вам щедро отплатят лояльностью за ваше понимание и участие. Многие миллионеры могут припомнить момент, когда находились на грани банкротства.

Обсуждая ситуацию с возникшим долгом, фокусируйтесь на факте его существования и необходимости решения проблемы. И не оценивайте этот факт с точки зрения морали.

Добросовестный должник может попросить банк или компанию о пролонгации договора, об отсрочке платежа. Обратите внимание, когда именно он попросил о ней:

- после первого звонка;
- после второго звонка;
- после письма-требования;
- после передачи дела в суд.

Чем раньше должник признался, что у него проблемы, и обратился за поддержкой, тем лучше и для него, и для вас. Зная о том, что у партнера возникли временные трудности, вы можете сами дать отсрочку и с учетом сложившихся обстоятельств планировать свою работу. Предупреждение о возможных временных проблемах — признак добросовестного

должника, который собирается заплатить и ищет пути сделать это. А вот просьба о реструктуризации просроченного платежа накануне судебного разбирательства уже не будет свидетельствовать о порядочности заемщика.

В зависимости от поведения должника определите, на какие условия вы можете пойти. Некоторые люди оказались в сложных обстоятельствах, но они занимают и перезанимают, урезают собственные расходы, лишь бы только расплатиться. И вероятно, когда-нибудь сделают это. Лучше их не топить. В дальнейшем это будут лояльные заказчики.

Негативно. Нужно иметь в виду: мошенник надеется, что вы будете формально выполнять все долгие процедуры взыскания, писать напоминающие письма, ждать ответа и т.д. За это время он постарается скрыться. Поэтому вам нужно действовать наоборот — ведь время работает против вас. Если вы поняли, что столкнулись с мошенником, все процедуры должны максимально «схлопнуться». Не нужно писать никаких писем. Сразу после того, как вы обнаружили, что имеете дело с мошенником, нужно обратиться в следственные органы, подать заявление об объявлении должника банкротом, принять прочие меры. «Сразу» — здесь ключевое слово.

При встрече с мошенником не теряйте зря времени и сразу передавайте дело в следственные органы или суд.

Должниками становятся по разным причинам. Не усугубляйте своими жесткими требованиями возврата долга положения порядочных людей, попавших в стесненные обстоятельства. Но в то же время не давайте мошенникам шанса скрыться от платежа.

Классификация по аккуратности выплат

Должниками, как мы уже выяснили, становятся по разным причинам, и далеко не все эти люди и компании — злостные неплательщики. Поэтому к выбору метода взыскания следует

относиться дифференцированно: за лучших покупателей нужно держаться и стремиться взыскивать долги наиболее мягким способом; если же вы видите, что столкнулись с мошенничеством, то можете использовать самые жесткие методы, так как не рассчитываете больше иметь дело с этим человеком или компанией.

В зависимости от того, как ведет себя покупатель, вам следует решить, стоит ли его удерживать или лучше с ним расстаться.

Вот какими, с точки зрения их отношения к выплате долга, могут быть должники.

Заказчик, который платит регулярно и аккуратно

Оценка: очень хороший.

Результат: вы зарабатываете как планировали.

Как сам себя оценивает: считает себя обычным или хорошим заказчиком, вполне удовлетворен сотрудничеством, полагает, что может время от времени рассчитывать на проявление дополнительного внимания.

Что требуется от вас: заказчика все устраивает, поэтому вам, со своей стороны, достаточно проявлять нужное внимание, уважение, поддерживать сложившиеся отношения и традиции. Вовремя выставляйте счета, выполняйте свои обещания и делайте чуть-чуть больше, чем он ожидает. Таким Клиентом нужно дорожить и стремиться сохранить его.

Заказчик, который платит всегда, но не очень аккуратно

Оценка: недисциплинированный, но добросовестный. Хороший, но требует заботы.

Результат: вы зарабатываете как планировали, но должны учитывать, что потребуются дополнительные усилия с вашей стороны.

Как сам себя оценивает: считает себя обычным Клиентом; полагает, что компания должна не только предоставлять ему обязательные услуги, но и проявлять заботу, напоминать, прощать мелкие промахи.

Что требуется от вас: покажите, что цените его как заказчика, но хотели бы упорядочить ваши финансовые отношения; разработайте четкую систему напоминаний.

Заказчик, который оттягивает оплату под различными предложениями

Оценка: недисциплинированный. Ни хороший, ни плохой, требует внимания.

Результат: вы можете что-то заработать, если проявите максимум внимания и минимизируете возможные потери.

Как сам себя оценивает: считает себя обычным, но, может быть, несколько придирчивым заказчиком.

Что требуется от вас: будьте благожелательны, но покажите, что серьезно относитесь к формальной стороне отношений; разработайте четкую систему обязательств и напоминаний; внимательно следите за тем, чтобы все документы были подписаны; используйте методы психологического давления.

Заказчик, который отказывается выполнить свои обязательства по оплате, выдвигая необоснованные претензии

Оценка: злостный неплательщик. Плохой, требуются мероприятия по защите кредита.

Результат: вы под ударом.

Как сам себя оценивает: считает себя просто неудовлетворенным заказчиком, у которого большой выбор других поставщиков.

Что требуется от вас: стремитесь избегать отношений с такими людьми и компаниями; максимально 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.

Заказчик, который не собирался платить ни при каких обстоятельствах

Оценка: мошенник, опасный, требует активного противодействия.

Результат: заказчик представляет интерес для правоохранительных органов государства в порядке, предусмотренном Уголовным кодексом РФ.

Как сам себя оценивает: считает себя ловкачом.

Что требуется от вас: стремитесь избегать любых отношений с такими людьми и компаниями; пресекайте все контакты еще до стадии продаж, вообще не тратьте на них времени; если товар уже поставлен, немедленно обращайтесь в правоохранительные органы или к профессиональным коллекторам/юристам. Только специалисты помогут вам получить компенсацию за действия таких «заказчиков».

Стоит добавить еще один тип...

Заказчик, который платит дважды: и долг, и пени

Оценка: лучший.

Результат: вы зарабатываете максимум возможного (конечно, это зависит от размера пеней).

Как сам себя оценивает: считает себя неорганизованным.

Что требуется от вас: покажите, как, несмотря ни на что, нежно любите его, дорожите им; но отмечайте, что формальные обязательства и правила сильнее вас и поэтому пени должны быть оплачены; прощайте редко и только мелкие долги.

Кто ваши лучшие заказчики? Те, кто платит вовремя? Ну, может быть... Но они такие скучные.

Самые лучшие Клиенты банков — эмитентов кредитных карт — это те, кто никогда не платит вовремя, но довольно быстро закрывает свои счета и оплачивает экономически обоснованные штрафы (пени). *Может быть, они забывают*, может, их график жизни не очень совпадает с графиком платежей...

Например, заказчик банка г-н Чопин всегда, то есть каждый месяц, оплачивает свой счет в районе 15-го числа, а не 3-го, как указано в договоре. Почему? Например, потому, что он не очень организован, или размер пени для него не очень существен, или 15-го г-н Чопин получает проценты по депозиту либо зарплату. Может быть, он часто уезжает и не может отследить оплату всех своих счетов...

Так или иначе — помните, что больше всего вы зарабатываете не на обязательных заказчиках, а на честных, но немного неорганизованных. На тех, кто не оплачивает вовремя, но платит штрафы.

Изучайте заказчиков. Постарайтесь сфокусироваться именно на них, а не только на внутренних процедурах утверждения кредита или рассрочки.

Классификация по психологическим характеристикам
Эта классификация в большей степени применима, если вашим должником является не юридическое, а физическое лицо.

Вот несколько основных типов людей, которые оказываются должниками, и причины, почему это происходит.

Рационалист. Верно рассчитав, что взять в долг ему выгоднее, чем копить, он распределяет платежи согласно внутренним приоритетам, оценивает, кому и когда платить, договаривается с кредиторами, выторговывает выгодные для себя условия.

Случайный должник. Тот, кто оказался в стесненных обстоятельствах в результате некой неудачи, внезапной катастрофы, из-за которой пришлось брать в долг. В зависимости от того, насколько серьезна проблема, можно оценить, есть ли у должника шанс выйти из этой пиковой ситуации.

Человек-лавина. Такие люди берут в долг все больше и больше, чтобы расплатиться по уже имеющимся долгам. Затем снова занимают, чтобы расплатиться с новыми кредиторами. Далеко не все из них мошенники, у некоторых просто сложный жизненный этап и со временем они искренне рассчитывают расплатиться со всеми. Иногда это больные или болезненно азартные люди, которые попали в зависимость от своих пристрастий. Основная проблема для таких должников — верно расставить приоритеты.

Догоняющий. Тот, кто хочет быть не хуже других, но при этом не может обеспечить себе соответствующий уровень доходов. Его цель — завоевать или поддержать высокий статус в обществе, подтверждаемый высокими расходами. Включившись в круговорот потребления, он уже не может остановиться, считая себя богаче, чем есть на самом деле.

Обедневший. Человек, привыкший к другому уровню доходов и, соответственно, расходов, который не может ограничить себя в потреблении и вынужден занимать.

Наивный. Тот, кто не знал о последствиях заключаемой сделки и не догадывался о возникновении долга. Или знал о долге, но сильно ошибся относительно его размера.

Расточитель. Тот, кто осознанно тратит все свои средства. Такие люди живут одним днем, без всяких накоплений. У них может быть довольно высокий уровень доходов, но столь же высок и уровень расходов.

Финансофоб. Тот, кто не умеет, не может и не хочет планировать свои финансовые потоки. Его платежи хаотичны, траты нерациональны. Он всячески избегает расчетов и переживает, если приходится их делать.

Загнанная мышь. Первоначально такой должник отрицает сам факт долга. Убедившись, что от факта займа нельзя скрыться, начинает обвинять в своих проблемах всех, в том числе самого кредитора — например, говорит, что его заставили взять в долг.

Мошенник. Тот, кто брал в долг, не собираясь когда-либо расплачиваться.

Компании состоят из людей. К тому же многие организации довольно точно отражают личность своего руководителя. Так что, при некотором допущении, по приведенному выше принципу можно классифицировать и фирмы.

Понимание, с должником какого типа вы общаетесь, позволит вам легко спрогнозировать его дальнейшее поведение. Отметив характерное поведение Клиента или некие факты из его рассказа о предыдущем опыте, вы сразу же поймете, какие сложности при работе с ним вам потенциально угрожают.

Если вы не уверены в своей способности взыскать долг с любого, то старайтесь взаимодействовать только с людьми рационального типа.

Предположим, вы столкнулись с тем, что ваш покупатель не выполнил условий договора. Вы решили провести переговоры, но они зашли в тупик. Вы никак не понимаете друг друга и не можете прийти к приемлемому для обеих сторон соглашению. Почему это происходит?

Возможно, все объясняется просто: вы общаетесь с нерациональным человеком. Образно говоря, вы играете с ним в шахматы, а должник, хоть и знает правила, стремится не играть, а красиво расставлять фигуры. Я представляю, как арендаторы пытались бы взыскать деньги с людей, подобных Ван Гогу или Гогену...

Общение с такими людьми чрезвычайно затруднительно, но тем не менее быть нерациональным человеком в рациональном мире — не преступление. Проявите понимание. Попробуйте сменить аргументацию. Не говорите о рациональных фактах, последствиях — это не поможет. Порассуждайте об эмоциях, суждениях авторитетных людей, этике, нравственных ценностях. Посочувствуйте, расскажите несколько историй из

практики. В конце концов, просто попросите — действительно попросите — оплатить долг ради вас и вашего доброго отношения к должнику лично. Расскажите о своей компании, о том, какие задачи она решает. Объясните, что с помощью этого платежа она сможет реализовать свои планы, то есть в итоге сделать мир лучше. Скажите о моральной стороне долгов.

Но имейте в виду, что, общаясь с такими людьми, вы ступаете на территорию, слишком отличную от привычной вам. И подобные переговоры не будут для вас простыми.

Причем я не говорю, что эти люди страдают психическими расстройствами. Они обычные, абсолютно нормальные, некоторые из них даже могут быть руководителями успешных компаний. Просто их система ценностей далека от материальной.

Ваш должник может оказаться нерациональным человеком. Тогда на него не действуют рациональные аргументы. Ищите другие пути.

Особенности поведения должника и их причины

Потребности должников (по теории Маслоу)

Задумайтесь о ценностях должника. Что им движет, что для него важно? Тут будет не лишним вспомнить теорию мотивации Абрахама Маслоу (хоть и многократно опровергнутую, но полезную для нас в качестве модели). Она подробно описана в профессиональной литературе, рекомендую с ней ознакомиться. Вкратце: г-н Маслоу считает, что существует некая иерархия потребностей человека — от физиологических (внизу пирамиды) до потребностей самореализации (на вершине). Стремление удовлетворить эти потребности и заставляет нас поступать так или иначе, то есть проявление тех или иных потребностей является мотивом для различных поступков.

Существует мнение, что организация зачастую очень точно отражает личность своего руководителя. Так это или нет, не скажу, но любая компания тем не менее является сообществом людей. Соответственно, те же законы психологии, которые действуют в отношении людей как отдельных личностей, в определенной степени влияют и на поведение компаний. Давайте посмотрим, как это может быть использовано в нашей работе.

Табл. 1. Примеры потребностей и их проявлений

Потребность	Проявление для компании	Проявление для личности
Самовыражение, уважение, «желание быть великим», статус	Деловая репутация, уважение в глазах заказчиков, конкурентов, подрядчиков Соблюдение высоких профессиональных стандартов, выполнение миссии компании Кредитная история	Деловая репутация в глазах коллег, заказчиков, отстаивание своих идей. Кредитная история
Социальные потребности	Участие в работе ассоциаций, соблюдение этических норм	Общение с коллегами, людьми одного уровня и социального статуса
Безопасность	Отсутствие судебных исков	Стабильная работа
Жизненно необходимый минимум (физиологические потребности)	Наличие минимальных активов, наличие Клиентов, функционирующий банковский счет, денежные потоки	Необходимая еда, питье, жилье, одежда, здоровье

В ходе процесса взыскания вам предстоит спускаться с вершины пирамиды вниз — от общечеловеческих ценностей к угрозе прямых материальных проблем.

Поскольку психология — тонкая штука, многое зависит от интерпретации явлений или мнений, и вам будет трудно провести четкую границу между тем или иным мотивом. Однако общее направление вполне понятно.

Воздействие на наиболее значимые мотивы в поведении человека дает максимальный результат. Именно на них вы

можете опираться, подбирая аргументацию для разговоров с представителями компании-должника.

Самовыражение, уважение. Вы выражаете уверенность, что для компании весьма ценна ее собственная репутация, проявляете уважение, но намекаете, что все это сохранится, только если обязательства будут выполнены.

— Вы обещали оплатить счет. Очевидно, вы это сделали, но мы еще не получили деньги, возможно, какая-то проблема у банка или на почте. Вы не могли бы выслать платежное поручение еще раз?

Заказчик, чтобы сохранить репутацию, может подтвердить, что платеж прошел, и срочно оплатить счет постфактум. Не стремитесь уличить его во лжи, никто в этом не заинтересован.

Возможно, столкнувшись с очевидным, он сам начнет извиняться и предлагать благовидные объяснения и решения.

Можно поступить и по-другому, проявив вежливость, но намекнув на возможные неприятности.

— Такая уважаемая компания, как ваша, не может нарушить договор.

— Вы обещали оплатить, мы надеемся, что вы сдержите слово.

— Мы уверены, что это досадная ошибка. Такая серьезная организация, как ваша, просто не может намеренно пропустить столь незначительный платеж.

— Мы понимаем, что данная ситуация не характеризует корпоративную культуру компании. Это явно человеческий фактор, случайная ошибка. Надеемся, что скоро все будет исправлено.

— Надеюсь, что ситуация с нашим счетом не означает финансовых проблем компании?

Как бы вы ни преподносили это, в той или иной степени подобные высказывания являются угрозой, что ваше отношение к компании будет изменено. Данная практика относится к проявлениям вежливости по-английски. Хозяин дома громко заявляет о своем доверии гостям и уверенности, что никто из них не будет сморкаться в скатерти и воровать ложки. Уловка в том, что, если бы подобная уверенность существо-

вала, о ней не нужно было бы заявлять. Однако, сказав об этом, хозяин огласил в мягкой форме свои категорические требования, позволив гостям сохранить лицо.

Социальные потребности. Вы сообщаете, что будете вынуждены исключить компанию из некоего привилегированного круга. Кроме того, вы допускаете возможность сообщить о недостойном поведении компании другим лицам.

— К сожалению, если вы не оплатите счет в ближайшее время, мы будем вынуждены как-то реагировать, нам придется исключить вас из списка наших привилегированных заказчиков. Нам будет **ОЧЕНЬ** жаль, если такое произойдет. Может быть, вы сможете решить вопрос с бухгалтерией в ближайшие три дня?

— Мы общались с некоторыми из ваших заказчиков и поставщиков, и они подтвердили вашу обязательность и хорошую репутацию. Со своей стороны, они просили нас высказать свое мнение о вас. Нам бы очень не хотелось сообщать им о проблемах с платежами, с которыми мы столкнулись сейчас.

— Так как платеж не был проведен и вы не предоставили нам информацию о предполагаемых сроках погашения задолженности, нам придется сообщить о вашем поведении в ассоциацию производителей нашего товара, предупредив, что с вашей компанией можно работать только по предоплате.

— Мы являемся подписчиками бюро кредитных историй и будем вынуждены сообщить о нестабильности платежей вашей компании. В список лиц, которым угрожает приостановка кредитования, будут внесены и руководители вашей компании (они лично не смогут пользоваться кредитными картами, получить потребительские кредиты).

На данном принципе основаны действия кредитных бюро. Все участники некоего рынка обмениваются информацией о своих заказчиках. Компания-должник может нарушить обязательства только один раз, после чего все участники рынка об этом узнают и примут меры. Угроза сообщить о недостойном поведении всем (имеется в виду всем заинтересованным лицам) может быть очень мощным аргументом.

Вы не можете трубить о том, что некая компания — плохая. Это незаконно. Вы не можете давать оценку компании или ее действиям, если только вы не рейтинговое бюро или

суд. Однако обмениваться подтверждаемыми фактами с узкой группой заинтересованных лиц вполне законно.

Безопасность. Вы сообщаете, что в результате ваших действий у компании могут возникнуть проблемы, которые мешают нормальному ведению бизнеса.

— К сожалению, дальнейшие поставки будут приостановлены до погашения вами задолженности.

— Если ситуация не изменится, мы будем вынуждены обратиться в суд с просьбой заблокировать ваш счет, чтобы обеспечить гарантии платежа по нашим счетам.

— Мы намерены обратиться к аккредитованной юридической фирме, которая сможет достойно представить наши интересы в суде против вашей компании.

Жизненно необходимый минимум. Вы сообщаете, что в результате ваших действий их компания прекратит свое существование, а некоторые сотрудники могут быть лишены свободы.

— Нам очень жаль, но мы будем вынуждены подать в суд ходатайство о наложении ареста на ваш счет и имущество, чтобы обеспечить возмещение по нашим требованиям.

— К сожалению, нам придется ходатайствовать о назначении в вашей компании внешнего управляющего.

— Мы вынуждены инициировать процедуру банкротства вашей компании.

— Доводим до вашего сведения, что наши юристы начинают процедуру по уголовному преследованию руководителей вашей компании.

Понятно, что переходить к следующему этапу нужно чрезвычайно осторожно, однако в некоторых случаях другого пути нет. Важно понимать, от чего зависит система ценностей, и осознавать, на какую из этих ценностей воздействует тот или иной аргумент.

Кроме того, помните, что даже если ваш должник — компания, вам предстоит иметь дело не только с ее системой

ценностей, но и с собственными представлениями человека, с которым вы общаетесь. Это ваш резерв, второй этап воздействия. До последнего давайте должнику возможность спасти личную репутацию. Если это возможно, то, независимо от вашего мнения о должнике, нужно внушать ему мысль о том, что, несмотря на возникшую с его компанией проблему (пусть даже она очень серьезна), вы по-прежнему уважаете его лично и не ставите под сомнение его порядочность.

Эти две иерархии — человека и компании (а точнее, чувствительность к угрозам и действиям кредитора) — могут находиться в полной противофазе друг с другом. Даже если компания чувствует свою защищенность от любых нападок, конкретный специалист может серьезно опасаться за свою репутацию. Либо наоборот, ваш визави уверен в своей личной безнаказанности, в то время как его компанию ожидают серьезные проблемы.

Вряд ли вы в деталях знаете личную историю вашего оппонента. Возможно, человек сам не рад, что связался с такой компанией, и ищет другую работу, но сейчас вынужден отвечать за действия своего руководства. Через несколько месяцев или лет он может оказаться в той же должности, но в другой, более стабильной компании, которая тоже будет вашим заказчиком. Может быть, главным, Самым Большим Заказчиком. И вам снова придется вести с ним личные переговоры. Миграция специалистов внутри одной отрасли очень распространена, так что подобная ситуация весьма вероятна. Позаботьтесь о том, чтобы этот человек не стал вашим личным врагом. В конце концов, вы ведь тоже можете сменить работу.

Попытайтесь выяснить, что представляет ценность и для компании, которая вам должна, и непосредственно для того человека, с которым вы ведете переговоры. Воздействуйте на эти ценности при переговорах.

Письмо г-ну М.А. Балакиреву, владельцу квартиры, от жильца
М.П. Мусоргского*

15 июля 1857 г.

Уважаемый г-н Балакирев!

Имею честь сообщить Вам, что я получил Ваше уведомление с требованием об уплате долга от 15 мая, направленное Вами мне в третий раз. Прежде всего, смею Вас заверить, что я не оспариваю долг и намереваюсь оплатить его, как только это будет возможно.

В то же время обращаю Ваше внимание, что имеются также другие лица, которым я должен, не менее почтенные, чем Вы, и что долги перед ними я также намерен оплатить. В связи с этим раз в месяц я пишу на листках бумаги имена своих кредиторов, кладу листки в шляпу и вытаскиваю один наугад, после чего осуществляю погашение задолженности перед лицом, указанным на листке. Это происходит ежемесячно. Надеюсь, что в ближайшем будущем фортуна повернется лицом именно к Вам.

С наилучшими пожеланиями,
Ваш Модест.

P.S. К сожалению, вынужден сообщить Вам, что, так как Ваше последнее письмо было составлено в очень резкой форме, я отстраняю Вас от участия в ближайшем тираже.

Не грубите вашим должникам. Изучайте правила выплат вашего заказчика и то, насколько они зависят от влияния традиций. Стремитесь оказаться на вершине списка приоритетов вашего делового партнера.

Фобии должников

Часто агрессивное или, наоборот, очень пассивное, трусливое поведение должника объясняется очень просто: он боится. Каковы основные фобии должников?

Боязнь сборщика долгов. Сборщик долгов — это человек, который вторгается в привычное течение жизни и может его нарушить. Это человек, который приносит плохие новости и может доставить неприятности. Это человек, который требует выполнения обязательств. И вам следует помнить: как бы должник себя ни вел, он вас все-таки боится.

Боязнь заплатить лишнее. Услышав о выставленных пенях, покупатель начинает волноваться, корить себя за то,

* Персонажи и ситуации являются вымышленными. Прим. ред.

что не заплатил вовремя и теперь придется переплачивать. И поэтому не платит ни сумму основного долга, ни пени. Его агрессия может объясняться именно этим страхом.

Боязнь попасть в неловкое положение. Многие боятся потерять авторитет, репутацию в глазах людей, чьим мнением они дорожат, боятся огласки своего статуса должника или вообще неспособности погасить долг.

Боязнь допустить ошибку. Всем приходится ошибаться. И должник тоже боится ошибиться и выбрать неверную линию поведения с вами. Он опасается проявить как излишнюю сговорчивость, то есть переплатить, показать слабость, так и излишнюю жесткость, которая может помешать достичь мирового соглашения или даже быть невыгодно интерпретирована в суде.

Боязнь неизвестного. Должник боится неведомого: он не знает, какие методы будут против него применяться, дойдет ли дело до суда, какие будут наложены штрафы и так далее. Сыграйте на этом. Не давайте ему четкой картины ваших действий, пусть его воображение само все дорисует. А воображение у людей обычно богатое!

Боязнь, вызванная чьим-то отрицательным опытом. Должник наслышан об историях по взысканию долгов. Причем в памяти остаются как раз самые яркие и драматичные эпизоды. Он опасается, что нечто подобное случится и с ним, и поэтому нервничает.

Узнайте, чего боится должник. Зачастую его поведение зависит от этих страхов.

Сбор информации о Клиентах

Изучение заказчика

Как выяснить, является ли ваш Клиент потенциальным должником?

Для начала постарайтесь узнать, насколько значимы предоставляемые вами товары или услуги для вашего делового партнера. Возможно, они ключевые в его бизнесе. В таком случае вы монополист и можете рассчитывать на самые выгодные условия. Конечно, не исключено, что заказчик может сменить поставщика. Однако для него это будет связано с риском, так как еще неизвестно, сработается ли он с другими компаниями, смогут ли его новые партнеры выдержать сроки и гарантировать качество. При прочих равных условиях заказчик постарается сохранить в качестве поставщика именно вас.

Узнайте, какие стандарты выплат у заказчика. А вдруг его принцип — «платить, когда попросят»? Поговорите с другими поставщиками, не конкурирующими с вами. Подобную информацию в отличие от клиентской базы обычно не считают конфиденциальной и могут ею поделиться. Таким образом можно выяснить, например, что банковский день у заказчика только по вторникам и пятницам и, соответственно, в другие дни вы вряд ли добьетесь оплаты.

Возможно, ваш партнер вообще не очень внимательно относится к срокам платежей, и это касается всех его поставщиков. Но, несмотря на неопределенность сроков, он очень обязателен в остальных вопросах. В этом случае не следует на него давить — достаточно регулярных напоминаний.

Но может быть и так, что именно вам платят в последнюю очередь. И тогда вам нужно срочно подружиться с их бухгалтером или как-то изменить отношение к себе, чтобы передвинуться в «рейтинге» их кредиторов на несколько позиций вверх. Сила привычки велика. Если вам платят последнему, заказчик найдет для себя оправдания, почему происходит именно так. Но если вы один раз приложили усилия, убедили заплатить вам в первую очередь, точно так же появится множество аргументов, чтобы впредь платить

вам раньше других. Заказчик сам убедит себя в правильности такого решения.

Несмотря ни на что, дружите с конкурентами! Приглашайте их на обеды, встречи, где можно поговорить с глазу на глаз и пожаловаться друг другу на общие и хорошо понятные только вам проблемы. Это единственные в мире люди, которые говорят с вами на одном языке, по-настоящему живут теми же проблемами, хорошо вас понимают. И вы для них — такой же уникальный человек.

От конкурентов можно узнать много интересного об особенностях той или иной компании. Это особенно верно, если какой-то заказчик мигрирует от одного поставщика к другому. Для подобного общения между конкурентами, согласованного влияния на заказчиков и создаются профессиональные ассоциации.

При изучении заказчика вам, вероятно, придется потратить какое-то время на получение информации о нем, изучение его финансовой отчетности; не исключено, что придется встретиться с ним. При планировании визита помните, что у каждого действия должны быть цель и задачи. Пропишите их для себя, определив, когда и что вы будете выяснять. Если есть такая возможность, даже отправьте заранее вопросы, на которые вы хотели бы получить ответ. Пусть заказчик соберет нужную вам информацию, и тогда все сэкономит время.

Тщательная оценка потенциального покупателя — рутинная работа, от которой не получается отмахнуться. Она очень важна. Это тот огород, на котором вы работаете каждый день. Позаботьтесь о том, чтобы на нем не было сорняков.

Чтобы не предоставить товар или услугу фирме-однодневке, заранее проанализируйте своего нового партнера.

Если вы заключаете более-менее крупный договор с новым заказчиком и при этом есть хоть небольшой риск неплатежа,

запросите у них копию устава, учредительного договора, рекомендации их деловых партнеров, поставщиков или заказчиков, которые вы сможете проверить. Обратите внимание на год образования организации, размер уставного фонда, учредителей компании и на то, уполномочен ли человек, подписывающий с вами соглашение, совершать подобные сделки. Воспользуйтесь услугами юристов и службы экономической безопасности. Таким образом вы узнаете, сколько лет работает на рынке ваш покупатель, какова его деловая репутация, и гарантированно получите корректно оформленный договор.

Если речь идет о крупном контракте, обязательно проверьте, не начата ли в отношении вашего партнера процедура банкротства и если да, то каков размер его задолженности. Иногда выгоднее отказаться от сомнительной сделки.

Стандартный отчет о компании-заказчике обычно включает в себя:

- полные регистрационные данные и историю компании;
- адрес офиса, номера телефонов и факса;
- сведения о виде деятельности, продукции, торговых марках;
- данные об импорте и экспорте, а также об основных поставщиках и заказчиках;
- информацию об учредителях и органах управления;
- данные о филиалах и связанных компаниях;
- балансовый отчет, отчет о прибыли и убытках за последний год, информацию о банках;
- негативную информацию, судебные дела;
- кредитные рекомендации.

Дополнительно в отчете могут быть отражены следующие сведения:

- актуальные, наиболее важные заказчики, неактивные бывшие заказчики;
- товарооборот, численность сотрудников, складские помещения, торговые площади и т.п.;
- зарегистрированное недвижимое имущество;
- зарегистрированные транспортные средства;
- расширенные данные о залогах;
- информация о связанных с заказчиком персонах и компаниях;
- ответы на специальные вопросы.

Подобный внутренний кредитный рейтинг поможет вам определить политику вашей компании по отношению к новым деловым партнерам. Существуют специализированные справочные системы, предоставляющие подобную информацию. Все крупнейшие европейские кредитно-страховые компании используют подобные отчеты для определения степени риска. Если вы можете позволить себе оплатить пользование этим ресурсом, не отказывайтесь от подобных услуг.

Начните с изучения своего делового партнера, его бизнеса, основных конкурентов и заказчиков, узнайте о личности руководителя. Читайте статьи, ищите дополнительные сведения в Интернете. Если сможете узнать что-то о переговорщике со стороны должника, прекрасно.

Например, как-то раз нам задолжала денег одна консалтинговая компания. Там не отвечали на письма, перекидывали ответственность то на бухгалтера, то на менеджера и т.п. Классическая ситуация. Я зашел на сайт компании, выяснил, кто руководитель, первое лицо. Порывшись в Интернете, нашел несколько статей о нем, узнал, что он учился за границей и гордится этим, любит французское

вино и участвует в жизни одного интернет-сообщества. Выяснение этой информации заняло около получаса. Отправляясь на встречу, я захватил с собой все эти распечатки и бутылку хорошего вина (долг был относительно большим, дело того стоило).

Встреча прошла, что называется, в теплой дружеской обстановке. Я подарил этому директору бутылку его любимого вина, сказал, что подготовился к встрече и знаю, какой сорт винограда он любит, отметил, что прочитал несколько его статей, они мне понравились. После этого я рассказал о том, что пишу книгу о долгах, а затем о ситуации с долгом его компании. Он не знал о проблеме, принял нашу сторону и быстро решил вопрос с бухгалтером. Через три дня мы получили деньги.

Но все ли на самом деле было так безоблачно?

Отнюдь. По моей подготовке этот человек понял, что я собрал на него небольшое досье и готов идти дальше. Он увидел, что уязвим, так как люди, чье мнение для него важно, могут узнать о том, что он оказался в положении ненадежного партнера. Об этом не говорилось — упаси бог! — напротив, я дал понять, что просто хотел сделать ему приятное, проявив внимание. Но, как умный человек, он понял все возможные последствия такой подготовки.

Удалось ли мне за один визит сделать то, что не удавалось два месяца? Да. Потому что знание — сила.

Лакмусовый товар

Конечно, легко сказать, что заказчиков нужно оценивать. Однако как на практике узнать, насколько аккуратен ваш потенциальный партнер? Только ли опытным путем это можно сделать? Как понять, насколько ему можно доверять? Ответ на эти вопросы прост.

Найдите лакмусовый товар или услугу, по которой вы сверитесь с тем, что говорит ваш потенциальный заказчик.

Лакмусовый товар должен обладать следующими свойствами:

- это не должен быть конкурирующий с вашим продукт;
- он должен быть совершенно необходим для бизнеса вашего заказчика;

- его доля в общих затратах изучаемой компании не должна быть большой;
- он должен покупаться регулярно, может быть, даже на абонентской основе.

Найдя такой товар, вы сможете либо сразу оценить платежеспособность потенциального заказчика, либо найти контакт, через который узнаете о нем что-то интересное. Конечно, вам не скажут, сколько именно платит заказчик, но не исключено, что сообщат, насколько аккуратно он платит, выполняет ли свои обещания.

Итак, что может быть таким товаром?

Почти для любого бизнеса, нуждающегося в съемных помещениях, таким товаром-услугой может быть аренда. Насколько регулярно вносятся арендные платежи? Если компания сильно зависит от выплат поставщиков, она регулярно будет пропускать на день-другой сроки платежей. Также лакмусовым товаром могут быть уборка территории, транспортные услуги, электричество, недорогой ассортиментный товар и прочее. Поговорив с поставщиками вашего заказчика, вы более точно оцените свои риски. Вряд ли вам скажут, *сколько* платит компания, но скажут, *как* она платит.

Лакмусовым товаром может быть и просто торговый ассортимент вашего партнера. Если в магазине вы видите полупустые полки, если из перечня услуг исчезли восемь из десяти позиций, это сигнал тревоги, который могут заметить ваши торговые представители (см. табл. 3 на стр. 69).

Скоринговые системы

Во многих организациях, заключающих множество договоров на относительно небольшие суммы (банки, страховые компании), существует скоринг — система моментальной оценки платежеспособности заказчика.

Страховые компании могут точно сказать, сколько человек заболит желтухой, сломает ногу или пострадает в автомобильной катастрофе за определенный период времени. И оценки их поразительно точны. При этом компании могут дать довольно точный портрет для каждой социальной группы: женщина или мужчина, семейное положение, уровень дохода, курит ли, в каком районе страны проживает... Они могут обрисовать интересующего вас человека и описать, что с ним произойдет в течение года. Они только не смогут сказать, с кем именно это случится.

Точно так же страховые компании или банки могут спрогнозировать поведение заказчиков. Делается это на основе анализа и учета статистических данных. Клиенту предлагают ответить на несколько простых вопросов, то есть заполнить стандартную анкету на одном или нескольких листах. Да, там будет вопрос об уровне текущего дохода, образовании, но также будет вопрос о месте рождения, социальном статусе, характере работы, цвете автомобиля, любимых киногероях и прочем. В зависимости от ответов начисляется то или иное количество баллов. Последующий анализ полученных данных поможет предсказать поведение заемщика. Например, если ваш Клиент ездит на красном автомобиле, это скорее всего означает, что он склонен к эпатажу, риску, то есть менее надежен, чем владелец синего автомобиля.

Скоринговая система оценит риск выдачи кредита и даст рекомендации, с кем можно иметь дело, а с кем нет, рассчитает, какой процент кредитов вернуть не удастся. Она только не сообщит, кто именно из получивших кредит не заплатит.

Если у вас розничный бизнес, вам важен общий поток заказчиков, а не каждый из них конкретно, поэтому подключение к скоринговой системе способно моментально улучшить ваши показатели «качества» заемщиков.

Человека из масс нужно обслуживать массовыми методами.

Решение, при принятии которого опирались на возможно больший объем информации, обычно более верное. Но помните: даже идеально упорядоченная клиентская база не имеет ценности, если ее большую часть составляют неплательщики. Не допускать долгов — предмет заботы всех сотрудников: как отдела продаж, так и финансовых работников. Информацию нужно применять, и об этом речь пойдет в следующих разделах.

Стратегия выстраивания взаимоотношений

Кредитная политика компании: формулируем правила игры

Если говорить коротко, то кредитная политика — это система мер и правил, направленных на реализацию контроля за проведением и использованием кредитов, предоставляемых компанией или банком. Кредитная политика компании в числе прочего может включать в себя систему правил по выстраиванию отношений с заказчиками, куда входит и процедура взыскания задолженности. Давайте посмотрим, как кредитная политика поможет нам в работе с должниками.

Положения вашей кредитной политики могут быть отражены в объемном труде, содержащем подробные инструкции, или занимать всего одну страницу. Многое зависит от корпоративной культуры вашей компании.

Но в любом случае кредитная политика должна включать в себя:

- продуманную работу с клиентом: правила сегментирования типов заказчиков и правила работы с каждым сегментом;
- распределение внутри компании работ по взаимодействию с должниками;
- процедуру взыскания долгов внутренними силами;

- описание ситуаций, при которых долг передается для взыскания коллекторскому агентству;
- описание ситуаций, при которых на должника подают в суд.

Эта система обязательно должна быть зафиксирована на бумаге. Понятно, что у каждой компании и у каждого человека есть какие-то внутренние ощущения, ориентируясь на которые они решают, можно давать в долг данному человеку либо компании или нельзя. Вопрос в том, являются ли эти ощущения только внутренними или же они прописаны и понимаются всеми сотрудниками компании одинаково, есть ли четкие инструкции для каждого из работников компании и для каждой возможной ситуации.

Ниже перечислены преимущества четко сформулированной кредитной политики.

- Вы понимаете, кто и что делает, то есть имеется распределение полномочий и ответственности.
- Все работники понимают, когда и в каких ситуациях работа ведется по тому или иному утвержденному плану, то есть существуют наработанные алгоритмы действий.
- Остальные сотрудники понимают правила так же, как вы. Должник не сможет сыграть на противоречиях внутри вашей компании.
- Письменные акты, доведенные до всеобщего сведения, уничтожают поводы для конфликтов, вызванных недопониманием действий руководства. Ни у кого не возникает вопросов, связанных с этичностью поведения, минимизируются проблемы с заказчиками и между работниками.
- Правила работы с заказчиками, то есть кому и на каких условиях могут предоставляться товары или услуги

без предоплаты или с частичной предоплатой, должны всеми пониматься одинаково, и для этого требуется, чтобы они где-то были записаны.

- Благодаря продуманной политике уменьшаются финансовые затраты и сокращаются потери времени.
- Предъявляя четкие требования к профессионализму сотрудников, кредитная политика стимулирует и поддерживает необходимость обучения персонала.
- Наконец, такой документ отвечает на большинство рутинных вопросов. С его помощью новый работник гораздо быстрее войдет в курс дела. Не нужен некий гуру, который отвечает, что делать в той или иной ситуации.

Продумайте кредитную политику ^{вашей} компании. Любые ваши действия должны быть направлены на развитие бизнеса.

Продуманная работа с Клиентом

Сегментирование

Для того чтобы разобраться, как поступать по отношению к различным типам заказчиков (о которых речь шла в разделе «Увлекательная должникология»), информацию о них нужно упорядочить. Проведите сегментацию на основе тех данных, которые вам известны о ваших Клиентах.

Помните, что упрощать сложно, усложнять просто. Добейтесь того, чтобы ваша система отражала специфику вашего бизнеса и была по возможности проста и понятна даже непрофессионалу.

Табл. 2. Пример группировки заказчиков по степени их финансовой стабильности

Высокие продажи Низкий риск A+	Высокие продажи Средний риск B+	Высокие продажи Высокий риск C+
Средние продажи Низкий риск A	Средние продажи Средний риск B	Средние продажи Высокий риск C
Небольшие продажи Низкий риск A-	Небольшие продажи Средний риск B-	Небольшие продажи Высокий риск C-

Для каждой группы следует заранее разработать особые планы работ по взысканию задолженности, использующие обычный инструментарий: письма, звонки, встречи плюс (в крайнем случае) обращение к юристам и в суд. Планы эти не должны отличаться принципиально. Но тем не менее для каждой из групп надо продумать свою процедуру, которая учитывала бы отличия в отношении к сроку задолженности, степени влияния в бизнесе и предыстории заказчика (мы позволяем большую задержку стабильным и проверенным заказчикам и меньшую — новым, рискованным)

Например, компаниям из группы высоких продаж и низкого риска в случае, если они задержали платеж, лучше не писать стандартные письма, а сразу позвонить и поинтересоваться, что случилось, предложить встретиться. У них явно что-то случилось, если они нарушили традицию и не заплатили!

Компаниям с высокими рисками и высокими объемами заказов поставлять товары и услуги можно только на условиях предоплаты, например выше восьмидесяти процентов от стоимости поставки.

Размер кредита (под кредитом также подразумевается передача товара на реализацию, продажа с отсрочкой или рассрочкой платежа и прочее) не должен сам по себе являться критерием для принятия решения об ужесточении или смягчении подхода в нашей системе возврата долгов причиной для передачи долга для взыскания коллекторскому агентству.

Например, ваша общая задолженность насчитывает сотни тысяч или миллионы, но при этом она может состоять из множества мелких долгов на сумму в несколько долларов.

Конечно, нужно учитывать общую сумму долга, количество и сумму отдельных счетов (долгов), а также график их погашения. Но *главным критерием* для оценки перспективности взыскания долга должно являться время — срок задолженности.

Утвержденная система распределения заказчиков по группам не должна быть стабильной. В зависимости от текущей ситуации их нужно дифференцировать и переводить из группы в группу. Если новый заказчик подтвердил свою обязательность, нарастил объем поставок, его следует перевести из средней по степени риска группы в более привилегированную. В то же время стабильный покупатель с положительной платежной историей может внезапно столкнуться с проблемами на рынке и стать более рискованным.

Внимательное отношение к каждому Клиенту и попытка понять мотивы его действий — эффективный инструмент взыскания платежей.

Дифференцированный подход

В отношении заказчиков вы можете решать две разные задачи.

Одна из них — минимизация количества неплатежей и затрат на кредитование. Здесь необходимы твердость, настойчивость и последовательность в достижении цели.

Лозунг такого подхода, который мы будем называть агрессивным, — «деньги любой ценой».

Вторая задача — способствование продажам, подразумевающее более мягкий подход к заказчику, уважение его чувства собственного достоинства, корректность. Упорядочивание процесса продаж развивает более корректные отношения

с покупателем, повышает качество обслуживания. Все это может стать стимулом для появления особых идей, некой «фишки» организации, которая будет отличать ее методы работы от методов конкурентов и способствовать положительному отношению к ней заказчиков.

Лозунг этого подхода (будем называть его либеральным) — «сохранить заказчика любой ценой».

Выберите, какая цель для вас приоритетна: сокращение долгов или увеличение продаж. Это разные цели, предполагающие разные стратегии. Чем-то придется пожертвовать.

Поскольку важно соблюсти баланс между этими двумя полярными подходами, следует применять различные методы в зависимости от типа заказчиков, ситуации с заказами и т.д. Очевидно, что к более крупным заказчикам мы либеральнее, чем к рискованным, в ситуации снижения количества заказов менее требовательны, а при высокой загруженности проявляем жесткость.

Например, если у вас много должников, это отражается на стоимости вашего продукта, так как потери, связанные с необязательными плательщиками, приходится закладывать в цену для всех заказчиков, в том числе и обязательных. Снижение затрат на кредитование благодаря грамотно выстроенной работе поможет уменьшить стоимость товаров и услуг. А более низкие, чем у конкурентов, цены — важный компонент продаж!

Помните, что при общении с должниками ваша цель не только вернуть долги, но и не растерять заказчиков.

Внимательность и активность

Не допускайте, чтобы условия вашей работы оговаривались только в устной форме, а договор был пустой формальностью. Если после заключения основного контракта возникла

необходимость выполнения каких-то работ или поставок сверх установленной в нем нормы, обязательно заключайте дополнительное соглашение. В нем должны быть указаны сроки и условия платежей и т.д.

Без доказательства факта существования долга вам будет очень тяжело его получить. У вас должны быть договор, гарантийное письмо, бумага с подписью, сообщение, отправленное по электронной почте или факсу, аудиозапись разговора или независимый свидетель, согласный подтвердить наличие между вами договоренности, которую одна из сторон не выполнила.

Вам обязательно нужно какое-то документальное свидетельство о долге. Иначе ваша позиция очень (очень-очень) слаба.

Учтите, что жесткие действия с вашей стороны, например приостановка поставок, причинение вреда репутации и бойкот со стороны других поставщиков, могут привести к дальнейшему ухудшению финансового состояния должника или к его банкротству. Поэтому применение экономических санкций должно основываться на знании причин, по которым должник не платит. И если он является достаточно крупным заказчиком, то, может быть, лучше заработать на нем немного меньше сегодня, чтобы получить дополнительный доход в будущем.

Основным методом в работе с должниками, используемым также и в целях минимизации «трудных» долгов, должны стать письма-приветствия новым заказчикам, в которых указаны ваши условия платежа. Кроме того, вам следует всегда подтверждать заказ покупателя, одновременно напоминая про условия оплаты.

Некоторые компании, которые не оплатили счет вовремя, могли действительно просто забыть об этом. С другой стороны, есть те, кто манипулирует счетами, испытывая

проблемы с движением денежных средств. Они оплачивают счета только самых требовательных кредиторов, затыкая срочные дыры, либо проводят оплату счетов одних заказчиков за счет получения кредитов или предоплаты от других.

Действуйте быстро и решительно, разнообразно и последовательно. Если вы оставили незамеченным платеж, просроченный больше чем на 90 дней, должник справедливо решит, что вы не очень серьезно относитесь к его долгу.

Не оставлять задолженность без внимания и напоминать о ней часто и регулярно — вот ключ к успеху.

Напомните о себе дебитору сразу же, как возникла проблема, предпримите другие шаги — все это поможет переместить ваши счета на первые позиции в их списке ближайших платежей. Помните: должник — не проблема, он — работа. Я имею в виду, что нужно работать с должником рука об руку. Измените отношение к нему, если это пока не так.

Последовательность

Люди стремятся быть последовательными — такова наша психология. Последовательность одобряется обществом, считается благоразумной. Этому родители учат нас с детства: «Делай, раз начал!», «Доводи начатое до конца», «Сказал а, говори и б». И так далее.

В большинстве случаев это разумно, и житейский опыт это подтверждает.

Возьмите на вооружение этот стереотип человеческого мышления. Поддерживайте представление о себе как о последовательном и благоразумном человеке, который *отлично понимает*, что после получения товара идет оплата.

Как уже говорилось, попросите должника подписаться под обязательством оплатить долг.

Но можно действовать и более тонко. Наверняка в ваших денежных отношениях с заказчиком есть некие опорные даты. Если их нет — найдите. Это легко сделать, если ваши отношения с заказчиком стабильны и цикличны.

Например, каждый месяц вы поставляете ему товар, и каждый месяц он задерживает оплату на разные сроки. Что же здесь может стать точкой отсчета? Договоритесь о традиционном Особом Дне (который в вашей внутренней классификации значится как «день оплаты счета»); пусть это будет, к примеру, 13-е число либо первая среда каждого месяца. Примите на себя часть ритуала. Возьмите за правило навещать такого заказчика, обедать с ним, привозить какие-то отчеты за прошедший период и т.п. Пусть это станет для вас обеих традицией.

Каким образом эта традиция реализуется в вашу пользу? Дело в том, что у этого ритуала есть другая сторона — то, что должен сделать заказчик к этой дате: закончить всю бумажную работу, то есть расплатиться и оформить все документы. Напоминайте заранее и поздравляйте в дружеской форме заказчика с вашим общим днем. Если вы будете неукоснительно следовать этому правилу, проявляя последовательность, заказчик тоже будет стремиться выглядеть последовательным человеком, выполняющим свою часть ритуала.

Установите традицию оплаты счетов. Введите Особый День в отношениях с заказчиком.

Организуйте базу должников самым простым способом. Пусть те, кто задержал платеж на 30 дней, попадают в следующую очередь действий и на 31-й день получают специально подготовленное письмо с напоминанием о платеже. На 60-й день они так же быстро переносятся в следующую, 60-дневную группу и получают второе письмо, звонок, предложение о встрече. Как только платеж прошел, заказчик удаляется из этой базы.

Возможно, самый простой путь — автоматизация по возможности всех этапов контроля за счетами.

Если за должником числится крупная сумма и обстоятельства сложились так, что расплатиться в данный момент он не может, попросите его заплатить небольшую часть. Через некоторое время — следующую, и так далее. Важно поддержать начало этого пути, чтобы должник вошел в ритм погашения долга и учитывал его в своих расходах.

Возможно, это будет выход для вас обоих. Этот метод называется «салями».

Но! В случае с мошенниками это не работает. Скорее наоборот. Если должник заплатил хоть самую минимальную сумму, в суде будет уже очень трудно доказать злой умысел должника: ведь он начал платить! К 2108 году долг будет погашен. Его праправнуки расплатятся с вашими... В этом случае не позволяйте мошеннику отдавать долг по частям, требуйте возврата сразу всей суммы.

Постарайтесь отличить мошенника от честного человека хотя бы на этапе переписки, если у вас не получилось сразу распознать его. Убедите честного начать платить пусть даже небольшие суммы.

Скидки лучше штрафов!

Возможно, весьма выгодной для отдела продаж окажется практика предоставления некоторой скидки при быстрой оплате — в срок или ранее. Эта практика широко распространена в некоторых отраслях и называется *early bird discount* — «скидка ранней пташки».

В этом случае вы все равно сохраняете рентабельную сделку и стимулируете заказчиков самостоятельно следить за сроками платежей и стремиться произвести их как можно раньше.

Если же покупатель не оплатил вовремя, пусть он платит «обычную» цену. В день, когда по договору должна была

быть произведена оплата, счет выставляется уже на полную, оговоренную заранее сумму.

Например, вы сообщаете, что обычная цена за некую услугу \$120, но тем, кто оплатит до 26 марта, — скидка \$20. В вашей рекламе бодрый призыв: «Сэкономьте \$20!» Но посмотрите правде в глаза. Мы говорим о настоящей скидке? Нет. Это очень мягкая форма выставления пеней для тех, кто не оплачивает счета в устраивающие вас сроки, например до 26 марта. Но воспринимается это как настоящая скидка.

Стимулируйте ранние платежи скидками.

Если оплата производится после указанной даты, то «цена без скидки» означает для вас премию (или назовите для себя это пенями) за несвоевременную оплату. Сообщите заказчику, что если он пропустит платеж, то предложенные при покупке скидки не будут действовать. Ему нужно либо вовремя оплатить и получить скидку, либо расстаться с большей суммой.

Иначе говоря, поступая таким образом, вы можете взыскивать пени, не называя их этим словом.

Возможно, не стоит действовать так прямолинейно и делать скидки. Есть множество других путей. Предложите особые условия сотрудничества, дополнительные услуги или приятные подарки самым обязательным и ценным заказчикам.

Присвойте лучшим заказчикам, например дилерам, особый статус (золотой, платиновый партнер компании и т.д.). Пусть другие ваши партнеры знают, почему те или иные компании входят в такую привилегированную группу, какие привилегии они получают за свой статус, и видят четкую программу действий, позволяющих оказаться в этой группе.

Иногда награды работают лучше карательных мер. Предложите бочку меда, а не ложу дегтя.

Наш мир населяют разные люди. Среди них есть экономные натуры, которые ведут учет своим финансам. И есть другие. Я говорю о тех, кто не ходит на распродажи, не собирает купоны для получения бесплатно шестой чашки кофе после пяти выпитых. О тех, кто покупает одежду новых коллекций любимой марки и не знает, где находится сток-центр. О тех, кто оставляет щедрые чаевые в ресторане, а не готовит дома, кто предпочитает не торгуясь платить штрафы, но не снижать скорость на шоссе.

Эти люди зарабатывают достаточно, чтобы оплачивать такую жизнь, какая им удобна.

Предложите им новую услугу, которую они могут купить, — услугу по отсрочке платежа.

Сообщите, например, что оплата не позднее 15-го числа каждого месяца — это обычная практика в компании. Но поскольку есть люди, которым удобнее оплачивать счета позднее указанного срока, это тоже возможно, и ваши заказчики вправе воспользоваться этой своеобразной кредитной линией — за определенную плату.

Покажется ли такое положение дел вашему партнеру наказанием? Вряд ли, это ведь всего лишь дополнительная услуга. А ведь я тем не менее снова говорю о штрафе. О пенях. О санкциях против нарушителей правил. Поменяйте к заказчикам отношение. Внесите в договор пункт не о санкциях, а о стоимости дополнительной услуги. Пусть заказчики сами оценят, хотят ли они ее покупать. И если не хотят, они заплатят вовремя.

Представьте штрафы за невыполнение финансовых обязательств как оказываемую вами услугу по задержке платежа. Платную услугу.

Смотрим дальше. Если покупатель не заплатил, он нарушил договор. Это, без сомнения, плохо.

Однако тут есть неожиданный поворот.

Начисляете ли вы пени? Как часто вы это делаете? Если вы не выставили счет на оплату пеней, вы тоже нарушили договор. Зачем же вы тогда включали в него этот пункт?

Установите предельный срок, когда может быть оплачен счет, перед тем как передать его для взыскания третьим лицам (юрис-там, коллекторскому агентству). *Никогда не меняйте этот срок и сообщайте заказчику, сколько времени вы еще намерены ждать и что будет после этого.* Пусть обе стороны знают точную дату, когда неоплаченный счет будет передан коллекторскому агентству или неподкупной службе взыскания. Вообще ведите список того, чем вы можете навредить зарвавшемуся должнику. Наличие такого списка придаст вам уверенности в себе.

Причастность третьих лиц к процессу взыскания увеличивает ваши шансы вернуть безнадежные долги.

Если вы начисляете пени и они пока не оплачены, вы увеличиваете сумму задолженности. И тогда должник видит вашу последовательность и начинает серьезнее относиться к договору. Кроме того, когда пени наконец будут оплачены, вы получите дополнительную прибыль.

Если же заказчик для вас важнее, чем те ваши деньги, которыми он пользуется, просто не включайте пункты о штрафных санкциях в договор.

Будьте последовательны и выполняйте договор неукоснительно. Даже если речь идет о выставлении штрафа. *Стремитесь получить пени или неставляйте их вообще, уберите упоминание о них из договора.*

Вы хотите совершить сделку, хотя условия отличаются от обычных? Новая компания настаивает на том, что оплата будет произведена через две недели после отгрузки товара. Вы убеждаете себя и руководство, что этот заказчик очень нужен вам, особенно сейчас...

Предположим, рентабельность в вашем бизнесе составляет 10 процентов. Продав на \$10 000, вы надеетесь заработать \$1000. Если же вы столкнетесь с недобросовестным плательщиком, который эти деньги не заплатит, то, чтобы компенсировать потери, вам придется дополнительно продать на \$100 000. Иногда стоит отказаться от ненадежного покупателя ради того, чтобы не работать потом в десять раз больше, лишь бы компенсировать потери.

Посчитать пени за каждый день просрочки иногда затруднительно. Введите систему, когда пени считаются не за день просрочки, а в виде фиксированной суммы за каждую неделю, включая неполные. Предположим, вам попалась неторопливая компания. Бухгалтер приготовил счет, а руководитель не подписал его вовремя. Так как день прошел и по договору были начислены новые пени, бухгалтеру придется заново готовить счет и т.д. В такой ситуации проще рассчитывать пени раз в неделю.

И еще один важный нюанс: не стоит ничего продавать в кредит юристам. Ибо старая юридическая шутка гласит: «Незнание закона не освобождает от закона. Знание закона освобождает от ответственности».

Кредитная политика в отношении крупных компаний

Позвольте привести мой любимый пример на этот счет. Я занимаюсь организацией мероприятий. Часто крупные компании (заказчики) рассказывают маленьким (агентствам, исполнителям) примерно такую историю: *«Мы очень большие. С нами престижно работать. Вы можете гордиться тем, что запишете нашу компанию в список своих заказчиков. Сделайте эту работу на наших условиях, и, возможно (!), в дальнейшем вы будете получать от нас гораздо более крупные заказы на более приемлемых условиях».*

Я не очень доверяю таким намекам. Жизнь показывает, что это просто уловка крупных фирм, они не собираются

делать никаких выводов из разового сотрудничества. Если они не хотят платить по нормальным расценкам и на нормальных условиях, они никогда не начнут этого делать.

Соглашаться на такие аргументы стоит, пожалуй, только очень молодым компаниям, которые готовы работать фактически бесплатно просто ради того, чтобы наработать имя и опыт. Если опыт уже есть и уж тем более если ради работы с такой крупной фирмой придется отказаться от других проектов, лучше подобные заявления даже не рассматривать. А то получится как в старой сказке: битый небитого везет.

В книге «Великолепные мероприятия» я уже рассказывал эту историю. Одна крупная компания готовилась провести важную пресс-конференцию. Мы честно выиграли тендер, предложив оптимальное качество за разумную цену. Получив договор на утверждение, мы выяснили любопытную деталь: все расходы по подготовке мероприятия несет агентство, заказчик оплачивает их через два месяца после получения всех подтверждающих документов. Таким образом, получается, что небольшое агентство *бесплатно* кредитует на несколько месяцев одну из крупнейших мировых компаний. Кроме того, уже оказанную услугу нельзя вернуть. А у компании-заказчика, кстати, будет большой соблазн придраться к малозначительным упущениям в ходе выполнения работы и на этом основании добиться постфактум значительных скидок или вообще не платить. Вложив в их мероприятие деньги, исполнитель будет рад потом получить хоть что-то и скорее всего согласится на любые скидки. Сможет ли заказчик противостоять такому соблазну?

Очень похоже на ситуацию с заложниками, верно?

В тот раз мы довели до сведения потенциальных Клиентов, что на таких условиях не работаем и нам нужна предоплата как минимум на покрытие прямых расходов мероприятия. Компания ответила, что их это не устраивает. Сотрудничество не сложилось, о чем я совершенно не жалею.

Чтобы не попасть в подобную ситуацию, посчитайте все до мелочей, выставив такой счет, который реально отразит ваши затраты. Включая стоимость кредита и потенциальные упущенные возможности, связанные с сокращением оборотных средств вашей компании.

Не кредитуйте своих заказчиков, особенно если они крупнее вас.

Обратите внимание! Если вы действительно общаетесь с неким рыночным монстром, имеющим огромный оборот, и боитесь, что вам не заплатят, возможно, ваши опасения обоснованны. Вы скорее всего не решитесь подавать в суд, и, к сожалению, это будет разумным решением. У крупных компаний есть значительный штат юристов, влиятельные деловые партнеры, опыт и прочие ресурсы. Вам будет очень трудно противостоять такой машине в суде. Ваши контрагенты тоже понимают это и чувствуют себя вполне защищенными, осознавая собственную мощь.

Напоминания

Кажется, что результатом идеальной кредитной политики компании должно было бы стать полное отсутствие долгов. Иногда так и получается, но чаще это не совсем так.

Хорошим примером тут может выступить мой домашний интернет-провайдер. Проблема с должниками у него решена очень просто. Как только у меня заканчиваются деньги на счету, Интернет перестает работать. Меня просто отключают, не отправляя ни одного предупреждения. И это при том, что я, обратив на это особое внимание, их заказчик уже полтора года и *подключен по самому дорогому тарифу*.

Так как их служба поддержки, как и остальные службы, работает с 11:00 до 17:00, а я работаю с 9:00 до 19:00, то решить вопрос оплаты оперативно не получается и мне приходится

ждать выходных (к счастью, они работают в субботу), чтобы получить квитанцию, оплатить и занести ее к ним в офис (по факсу они не принимают). После этого Интернет включают в течение 20 минут.

Зато у этой компании нет должников, я уверен.

Хороша ли такая кредитная политика? Да, она четко дает инструкции пользователю, что можно и чего нельзя. Руководствуясь ею, легко выяснить, что и как делать, но, к сожалению, она не оставляет возможности договориться и что-то изменить. А еще она эффективно решает вопрос с долгами. Хотя... почему они не шлют мне напоминания? Компания теряет каждые пару месяцев несколько дней моего трафика между моментом отключения и ближайшей субботой, когда я могу до них добраться. Можно сказать это более прямо, другими словами: Они Теряют Деньги. А ведь я к тому же мог бы платить штрафы за просрочку. Но мне не предоставляют этой возможности.

Рискну предположить, что компания не знает, кто их лучшие Клиенты, а если бы знала, то я бы в их число не попал: я ведь раз в пару месяцев, то есть регулярно, пропускаю платеж. И хотя в данном случае это происходит из-за их графика работы, вряд ли подобное объяснение будет им приятно...

Я бы сменил их, но беда в том, что второй провайдер, работающий в моем районе, делает ровно то же самое. Полагаю, кредитная политика моего поставщика услуг основывается на таких драконовских методах потому, что вообще подход к клиентскому сервису в компании таков. Кроме того, суммы платежей относительно невелики, и администрирование возможного долга компания посчитала нецелесообразным. Если ваша компания прошла подобный этап развития, стремитесь к тому, чтобы кредитная политика не угнетала платежеспособный спрос, а помогала ему цвести и реализоваться в ваших услугах.

Не все люди и компании любят, когда им напоминают о сроке платежа. Они ворчат и говорят: «Еще не время, не мешайте работать».

Тем не менее подобное напоминание — это одно из мероприятий по защите ваших денег. Впишите в договор в качестве услуги возможность напоминания о сроке платежа. Не докучайте заказчику, но помогайте ему. Пусть он благодарит вас за прекрасный сервис. Кроме того, он отметит, что в работе с ним имеет место индивидуальный подход, что с ним работает кто-то очень внимательный.

Пусть напоминание о платеже станет для вашего заказчика дополнительной услугой.

Должник — не только должник

Должник как ваш деловой партнер

Помните, есть вероятность, что вы не единственный человек в вашей компании, кто имеет отношения с заказчиком. Возможно, он уже как-то связан с руководством, отделом продаж, бухгалтерией... Ваши переговоры могут быть более или менее успешными в зависимости от того, как сложились эти отношения. Может быть, в данный момент заказчик делает незначительную, на ваш взгляд, покупку, но вообще является крупным покупателем в другой категории товаров или услуг.

Или наоборот: нередко долги возникают из не решенных ранее конфликтов, которые могут вообще не относиться к данному делу. Нерешенный конфликт, обида могут повлечь нежелание заказчика выполнять свои обязательства. Причем в конфликте может быть объективно виновата именно ваша сторона. Другими словами, нарушение обязательств вашей компании может использоваться вашим партнером как повод для нарушения обязательств со своей стороны.

Постарайтесь заранее обратить внимание на ситуации, которые могут вызвать конфликт, и решайте их. Чаще всего

мы просто ленимся выяснять, в чем дело. Позаботьтесь о том, чтобы конфликты не повлекли за собой нарушения обязательств.

Помните, что у заказчика могут быть и другие отношения с вашей компанией. Лучше узнать о них заранее.

Что делать, если заказчик, который в прошлом платил хорошо и был обязательным, внезапно отказывается платить и просит заменить товар или переделать работу? Например, сумма спора – \$5000. Понятно, что терять эти деньги не хочется. Но все равно в первую очередь оцените, насколько он прав в своих претензиях. Возможно, правда действительно не на вашей стороне и именно ваши сотрудники оказались не на высоте. В этом случае требовать заплатить действительно будет недальновидно. А если заказчик действительно прав? Оцените, что будет, если вы, получив этот платеж, потеряете заказчика. Возможно, ваши отношения строились годами и могли бы продолжаться. Настояв на своем, вы потеряете и делового партнера, и всю будущую прибыль, которая могла бы быть в разы больше суммы потери. В этом случае лучше уступить и просто более внимательно следить за исполнением обязательств перед этим заказчиком в дальнейшем.

Суета вокруг бухгалтера

Другие отношения могут быть установлены и вами. Например, с бухгалтерами. Любите ли вы бухгалтеров ваших заказчиков так, как люблю их я? Это мощная сила! От них многое зависит.

Знаете ли вы, как зовут бухгалтера вашего главного покупателя? Ваших десяти крупнейших покупателей? Знаете ли их любимые цветы или профессиональные праздники (вроде: «праздника сдачи годового отчета»)?

Скрее всего нет.

Познакомьтесь с этими людьми срочно. Обычно они не избалованы вниманием кого бы то ни было со стороны, кроме производителей бухгалтерских программ и информационно-правовых систем (те звонят почти ежедневно). Бухгалтеров

ценят внутри компании, но мало замечают сторонние компании, например поставщики.

Но не замечают их, только пока не возникает проблема. И если знакомиться с человеком приходится в это критическое время, им будет тяжело убедить его, что вы хороший и что давно работаете с их компанией. Изначально бухгалтер будет настроен на защиту своей фирмы от посягательств таких людей, как вы. Он будет видеть в вас агрессора. Подумайте, ведь тогда он сможет придраться к вашим документам, потребовать их переделать, потерять счет, не прислать платежку и т.п.

Не ждите конфликта как повода познакомиться. Скорее всего, бухгалтеры ваших заказчиков — очень приятные люди. Они занимаются интеллектуальным трудом, не должны вам ничего прощать (по служебным обязанностям во всяком случае) и уже в силу этого вполне искренни в своих суждениях. Поэтому после заключения договора спросите, с кем из сотрудников данного отдела вы будете вести дела, представьте им. Это будет высоко оценено, так как в бухгалтерии охотят, что вы понимаете их важность. А также они сразу узнают о том, что договор заключен. К сожалению, зачастую необходимости оплачивать счет в бухгалтерии узнают, только когда все сроки уже прошли.

Ваши отношения с бухгалтером заказчика могут быть удивительно нежными и романтическими — ведь фактически вы лично ничто друг другу не должны. О поставках договорились другие люди: служба продаж вашей фирмы и служба закупок фирмы вашего делового партнера. Поэтому ваше искреннее внимание к бухгалтеру, небольшие знаки внимания будут рассматриваться как искренняя, чистая любовь. В отличие от подобных знаков внимания отделу закупок или вообще тем, о кого зависит принятие решения о покупке.

Зачем вам все эти сложности? Да затем, что хотя решение о покупке принимает исполнительный директор, но то,

когда именно эта покупка будет оплачена, всецело зависит от главного бухгалтера или финансового директора. А у них может быть другое мнение о необходимости этой поставки в данный момент, о возможностях для развития компании, и к тому же в их руках находятся более свежие данные о движении денежных средств на счету.

Другими словами, они могут *знать*, что с какой-то покупкой поторопились на месяц-другой. И именно они весь этот месяц будут тянуть с оплатой... Вот и получается, что эти люди обладают вполне ощутимым влиянием на ваш бизнес, даже если вы продаете микросхемы.

Не забывайте, что бухгалтер — ваш агент влияния внутри компании-заказчика. Он имеет непосредственный доступ к счетам.

Часто бухгалтерия самостоятельно решает, как быстро и в каком порядке оплачивать счета. Поэтому ваша репутация в глазах финансовых работников заказчика должна быть безупречной. Приложите усилия и завоюйте эту позицию.

С другой стороны, во многом бухгалтер — это исполнитель, то есть он исполняет то, что ему поручает руководство. Но тем не менее в финансовых вопросах он — весьма и весьма влиятельная фигура внутри компании. К его мнению прислушаются, поэтому важно, чтобы в нужный момент он сказал о вас: «Полагаю, что этой компании нужно заплатить побыстрее, если не возражаете. Больше нет причин медлить».

Продажи и кредит

Конечная цель бизнеса — это получение прибыли. А прибыль возникает в результате реализации (продажи) товаров и услуг. Поэтому обучению сотрудников отдела продаж уделяют много времени и сил. Множество книг и тренингов

посвящено тому, как заставить заказчика сказать «да» и взять ваш товар или воспользоваться вашей услугой. Создается впечатление, что суть продажи заключается только в этом: уговорить заказчика. Но действительно ли это самое важное? Ведь факт продажи становится таковым только тогда, когда деньги заказчика оказались на вашем счету. Желательно вовремя.

Если вы работаете в магазине и продаете в кредит телевизоры, у вас есть особая причина волноваться, что покупатель не заплатит. Собственно, ваши деньги — только разница между ценой, которую вы заплатили поставщику, и ценой, по которой вы продали телевизор, то есть ваша прибыль. Если заказчик не заплатит, вы потеряете и свою прибыль, и деньги, которые уже заплатили поставщику. Ваше положение в бизнесе существенно осложнится: ведь вы потеряете часть оборотных средств и не сможете удовлетворить потребности других, более обязательных покупателей.

Если вы производите телевизоры или добываете нефть, неплатежи со стороны торговцев или конечных покупателей также мешают вашему бизнесу развиваться. Однако у вас сохраняются шансы в крайнем случае вернуть ваш товар и продать его кому-то другому.

Но если вы оказываете услуги, вы в особой ситуации. Поскольку услуга нематериальна (если говорить точнее, не сопровождается переходом прав собственности), вы не сможете вернуть назад вашу работу после того, как она сделана.

Как говорил У. Черчилль, важно не столько то, сумеете ли вы преодолеть трудности жизненного пути, сколько то, что, преодолев эти трудности, вы сможете продолжать движение в том же направлении. В нашем случае это означает, что сам по себе долг не страшная вещь. Мы все постоянно оказываемся в состоянии долга, берем кредиты, договариваемся об отсрочке платежа. В этом нет ничего

плохого. Важно то, что по обоюдной договоренности с продавцом вы заплатите несколько позже, обе стороны знают об этом и их это устраивает. Проблемы возникают тогда, когда долг вовремя не возвращается. В дальнейшем подобную ситуацию мы будем называть просроченным долгом, дебиторской задолженностью и т.п. Понятия нормального уровня задолженности или нормального количества «плохих» долгов не существует: все зависит от рынка, специфики деятельности, множества других факторов. Но есть самые общие ориентиры, и они таковы:

- если у вас бизнес с низкой нормой добавленной стоимости относительно стоимости товара, например торговля или производство, то уровень «плохих» долгов не должен превышать 0,5—2 процента от оборота;
- если у вас бизнес с относительно высокой нормой добавленной стоимости, например услуги, консалтинг, то уровень «плохих» долгов может достигать и 20 процентов от оборота.

Если суммы «плохих» кредитов в кредитном портфеле банка превысили 20 процентов, считается, что такой банк уже находится в рискованной зоне. Проверьте, какова ситуация в вашей компании. Если ваши показатели высоки, возможно, и вам угрожает опасность.

Почему же возникает просроченная задолженность и что становится ее причиной?

Контролируйте уровень и качество долгов ваших Клиентов, не позволяйте чужим кредитам угрожать вашему бизнесу.

Ранняя диагностика ваших внутренних проблем

Задолженность нередко образуется в ситуациях, когда в организации отсутствует система контроля поступления денежных средств по заключенным сделкам. Бывают случаи,

когда продукцию отгружают, не зная, получен ли аванс от заказчика. Так что возникновению долга может способствовать отсутствие системы обмена информацией в вашей компании.

То, что иногда вы сами ответственны за возникающие долги, очень трудно осознать, еще труднее признаться в подобном, но сделать это совершенно необходимо.

Например, вы можете провоцировать возникновение долгов, просто поздно выставляя счета Клиентам. Скажем, вы выполнили некую работу, за которую была произведена предоплата. Однако в дальнейшем заказчику потребовались дополнительные услуги и т.п. Вы все сделали, но счет выставили не сразу и даже не через неделю, а, например, через месяц. За это время заказчик мог уже отчитаться за завершение некоего проекта, подвел итоги и посему не рассчитывал на дополнительные затраты. И теперь вам предстоит дополнительная психологически тяжелая процедура: получить подтверждение, что некие дополнительные работы были выполнены, но их стоимость не включили в оплаченный счет и т.д. Хотя всего-то нужно было выставить счет без лишней задержки.

Жизненно важно определить потенциально проблемные долги. Чем раньше вы это сделаете, тем больше у вас шансов на успешное взыскание.

Ваша внимательность и ваши решения на этом этапе могут определить весь дальнейший ход событий. Согласитесь, что лучше вообще не иметь должников, чем потом доблестно с них взыскивать положенное. Но если ужасное случилось и у вас появился незапланированный должник, осознать ситуацию и степень ее опасности следует как можно раньше. Чем скорее вы определите, какие методы взыскания лучше всего подходят для каждого конкретного случая, и примените

адекватные методы взыскания, тем больше у вас шансов на успех. Вы должны действовать быстро и решительно. В противном случае потери неизбежны.

Лечебно-профилактический подход

Работа с должником похожа на профилактику, диагностику и лечение болезни. Наиболее важна профилактика: лучше, если болезни не будет вообще. И потом по нарастающей: если болезнь обнаружена на раннем этапе, ее проще вылечить; и наоборот, запущенная форма оставляет мало шансов на успех.

Так же и с долгами. Чтобы потом не было мучительно больно, к ним стоит относиться предельно бережно, аккуратно и немедленно реагировать на любую возникающую проблему.

Чем дольше вы игнорируете проблему, тем больше времени вам потребуется на ее решение в дальнейшем. Запущенный случай — всегда проблема. А профилактика дешевле лечения.

Чем отличается обычный человек от профессионала? Тем, что профессионал видит неочевидные вещи. Глядя на рентгеновский снимок, вы видите мутные черные пятна на темно-сером фоне. А профессионал видит, например, небольшое смещение малой берцовой кости, связанное с последствиями старого перелома. Так и в бизнесе: научитесь видеть признаки потенциальных проблем раньше, чем сами проблемы проявят себя.

Сигналы тревоги, которые первыми могут заметить ваши специалисты службы продаж

Находясь на передовой, общаясь с Клиентами, сотрудники отдела продаж могут увидеть и узнать о них больше, чем кто-либо другой в вашем офисе. Это ваши глаза и уши, и

пусть они будут широко раскрыты. Эти люди первыми могут заметить даже самые слабые сигналы приближающегося кризиса у покупателя. Своевременная реакция: перемещение заказчика в другую группу риска, соответствующие изменения в процедуре оплаты счета, например переход на предоплату, — может спасти вас от появления проблемных долгов.

Табл. 3. Признаки проблем в бизнесе Клиента

Сигнал тревоги	Что означает
Сокращение объема заказов у заказчика	У них скоро не будет денег
Главный заказчик (потребитель услуг) вашего заказчика испытывает трудности	У них скоро не будет денег
Потеря заказчиком ключевых сотрудников	Сотрудники перейдут к конкуренту и перетянут за собой заказчиков. У заказчика скоро не будет денег
Пустые полки в складском или торговом зале у заказчика	У них не на что поддерживать ликвидность, либо они вообще закрываются
Компания заказчика работает на площади заметно меньшей, чем та, что есть в наличии	У них слишком большие арендные платежи. Это значит, что у них меньше прибыли и меньше возможностей платить вашей компании. Возможно, они недавно сократили производство
Компания заказчика работает в офисе заметно большем, чем необходимо сотрудникам	Компания провела увольнения либо переехала в новый офис и скоро наймет новых сотрудников. Расширение тоже означает, что компания сейчас находится в зоне риска
Вас больше не пускают в производственные помещения заказчика	Там что-то не так. Может быть, всех уволили и производство закрыли
Компания никак не могла определиться с условиями договора, тянула время и не объясняла причину задержки. Потом в один день она начала страшно торопиться и торопить вас	Компания хочет добиться для себя выгодных условий, воспользовавшись суматохой и спешкой, надеется включить в договор невыгодные для вас условия и т.п. Все равно будьте очень внимательны к деталям и соблюдайте все формальности

У вас могут быть и другие сигналы, свои собственные, указывающие на то, что в компании заказчика что-то не в порядке. Пропишите в инструкции, на что должны обращать внимание ваши продавцы. Создайте свою, уникальную инструкцию, отвечающую специфике именно вашей отрасли.

Если заказчик плохо отзывается об уважаемом вами конкуренте, позвоните конкуренту и прямо спросите, в чем тут дело. Возможно (весьма возможно), что ваш новый Клиент просто задолжал им. И поэтому, скрываясь от них, на сей раз обратился именно к вам... Если это так, то честь быть следующим весьма сомнительна. Деньги вперед — или сделки не будет.

Позвоните конкуренту и спросите, почему ваш новый Клиент ушел от них. Возможно, он уже задолжал им.

А может быть и так. Вы едете в аэропорт. Не просто едете — вы туда несетесь, опаздывая на самолет. Вернее, хотите в аэропорт, но... Ужин с важным заказчиком затянулся, на улице дождь, и такси, как назло, не попадают. Вы в отчаянном положении! Наконец рядом с вами останавливается симпатичная желтая машина, шофер согласен отвезти вас в аэропорт. Все хорошо, но цена, которую он запрашивает, слишком высока: он хочет вдвое больше, чем вы обычно платили за такую поездку... Шофер — отличный психолог, он понимает, что выбора у вас нет и потери от того, что вы опоздаете, будут куда выше, чем расходы на его слишком дорогие услуги...

Если вы видите, что покупатель легко соглашается на жесткие условия, попробуйте сделать их еще немного жестче и посмотрите на его реакцию. Если он возмущается и торгуется, все хорошо.

На самые невыгодные условия люди соглашаются, когда находятся в безвыходной ситуации, в отчаянном положении.

нии. Да, сейчас из них можно веревки вить. Но и риск будет велик. Может быть, ваш дебитор и не выпутается из этой ситуации.

Поговорите с ним. Насколько отчаянное у него положение? Узнайте, в чем дело, почему ему обязательно нужен этот контракт. Возможно, сейчас, как никогда, вашему заказчику требуется помощь, которая потом окупится сторицей. Возможно, вы откажетесь от договора, чтобы не усугублять положение должника.

Если вы заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве, не старайтесь в такой момент нажиться, потому что тогда заказчик никогда не станет вашим другом и лояльным покупателем.

Если должник соглашается на любое ужесточение условий, значит, он в отчаянном положении и пришло время поговорить с ним откровенно.

Когда лучше не давать в кредит или не поставлять товар без предоплаты

Этого не следует делать в нескольких случаях, а именно:

- погасив кредит, деловой партнер сразу или почти сразу просит о новом, более крупном. Возможно, ему придется занимать, чтобы отдать долг, и число лояльных по отношению к нему кредиторов сокращается, раз он стал обращаться к вам так часто;
- договор не подписан, и нет других письменных гарантий покупателя, что он заплатит к оговоренному сроку;
- у вашего собеседника все слишком хорошо, все просто идеально. Или же у него бегают глаза, он говорит мягко и вкрадчиво, но не по существу. Вы никак не можете ухватить мысль, которую он вроде бы хочет донести до вас;

- вы знаете или видите, что потенциальный заказчик непоследователен в собственной жизни: часто менял работу, несколько раз разводился, безответствен... Такое его поведение должно навести вас на мысль, что и платить вам он тоже может передумать;
- заказчик выглядит заметно богаче или беднее (одежда, поведение), чем должен был бы согласно заполненной анкете или представленным данным. Или сделка с, казалось бы, крупной компанией заключается в кафе, ресторане и других подобных местах, а не у Клиента в офисе. Все это означает, что, возможно, ваш новый партнер не тот, за кого себя выдает;
- вы чего-то не понимаете в отношении покупателя, замечаете какие-то его странные действия, необычное поведение и не видите рациональных причин для этого. Лучше попросите у него объяснения. Скорее всего, он вам с удовольствием расскажет, что и как. Но может быть, человек просто запутался и его поведением руководит отчаяние. А возможно, смысл его действий заключается в том, что он не собирается вам платить;
- вы знаете или видите, что покупатель обуреваем страстями (в их числе могут быть азартные игры, наличие всепоглощающего хобби и прочее). Есть серьезный шанс, что ваши деньги будут использованы для оплаты этих увлечений, а не на то, о чем вы договаривались;
- у вас есть четкое ощущение, что интересующий вас человек способен на воровство, нечестные поступки. Если только есть такая возможность, не общайтесь с людьми, которые вам неприятны. Интуиция подводит нас гораздо реже, чем выручает.

Что может свидетельствовать о том, что должник способен создать вам проблемы?

Мы говорим о ситуации, когда товар был поставлен в кредит, долг уже возник, но:

- сроки оплаты пропущены должником без объяснения причин;
- покупатель пропал. Вы не можете после продажи ни дозвониться до него, ни связаться с ним иным способом;
- должник отрицает свою ответственность, отрицает факт получения товара или услуги;
- он жалуется на некачественный товар или услугу. Причем эти жалобы постоянные и (или) необоснованные. Такое поведение означает, что должник не хочет платить и ищет для этого любую возможность.

Причины вышеперечисленного могут быть в том, что покупатель не собирается платить или что он не может заплатить и хочет скрыться. И это означает, что вы имеете дело со злостным неплательщиком или мошенником, то есть представителем того типа должников, на долю которого приходится до 50 процентов списаний безнадежных долгов.

Как с этим бороться?

Прежде всего нужно понять, с кем вам предстоит иметь дело, и лучше, если вы разберетесь с этим до того, как ваши товары или услуги будут проданы. Если же вы все-таки совершили ошибку, сократить потери можно немедленно обратившись в коллекторское агентство или суд. Хочу повторить: в этом случае обычные процедуры по взысканию должны «схлопнуться», сократиться до одного волевого решения: объявления войны должнику.

Желудок на страже финансовых интересов

Прислушайтесь к своему желудку. Хотя его основная функция — пищеварение, у него есть и другое, не менее важное предназначение: желудок задумывался природой в том числе и как орган тревоги. И в этом качестве он отлично работает. Прислушайтесь. Каждый раз, когда вам предлагают отличную возможность, какой-то уникальный проект, вы чувствуете, как предательски холодеет под ложечкой, и понимаете: предложение какое-то слишком хорошее, как сыр в мышеловке. Или вы видите человека с бегающими глазами, слышите его сладкие речи и понимаете, что он напоминает вам сбежавшего олигарха, что такой человек соврет — и глазом не моргнет. И вы не только в разведку с ним не хотите, но даже и оставаться один на один в пустом офисе не стали бы.

Но голос разума заставляет желудок не вмешиваться в принятие стратегических решений. Конечно, кто же признается, что прислушался к голосу желудка (или интуиции) и именно поэтому отказался от заманчивого предложения, которое улучшит показатели отдела.

Может быть, вы правы и в этот раз не стоит слушать желудок. Однажды и у меня с моим желудком мнения разошлись: он говорил, что нам не заплатят, а нам заплатили... Один раз. (Тогда шла речь о паре тысяч долларов. Заплатить обещал лично долларовый миллионер, владелец крупнейшей компании на рынке.)

При принятии решения ориентируйтесь не только на объективные данные, но и на субъективные ощущения. Доверяйте себе. Кто сказал, что интуиция мешает работать?

Здесь в качестве иллюстрации хотелось бы привести мой любимый пример из фильма «Ронин» (Ronin), который оказал на меня в свое время сильное воздействие. В этом фильме Роберт Де Ниро играл очень опытного специалиста по особым операциям, агента ЦРУ. Его герой с коллегами покупал оружие у незаконных торговцев. Стороны встретились в безлюдном месте, продавец пересчитал деньги и предложил забрать сумки с оружием неподалеку от места встречи — под мостом.

Герой Де Ниро сказал: «Я не пойду, пускай они идут сюда». Почему? «Если ситуация сомнительная, сомнений быть не

может», — пояснил он. И действительно, под мостом была ловушка. Если бы агент пошел, и он, и его напарники погибли бы. Но они остались в живых — и все потому, что предложение показалось чуть-чуть сомнительным...

То же с заказчиками. Если какая-то мелочь, какая-то деталь вам не понравилась и заставила засомневаться, скорее всего вы правильно сомневаетесь и у компании-покупателя есть какие-то фундаментальные проблемы, которые она скрывает.

Если представитель фирмы, вызывающей у вас уважение, выглядит пройдохой, значит, у фирмы возникли какие-то проблемы с наймом персонала. Также очень вероятно, что этот человек выдает себя не за того, кем является. Или у вас неверные представления о порядочности компании.

Действия по предотвращению неплатежей

С самого начала вы должны создать для заказчика такую ситуацию, заключить с ним такие договоренности, при которых нарушение условий договора стало бы для него невыгодным.

В качестве вспомогательных средств обеспечения обязательств стоит упомянуть:

- неустойку, то есть штраф, пени;
- залог;
- поручительство;
- банковскую гарантию;
- страхование;
- удержание имущества должника;
- другие способы, предусмотренные законом.

В случае нарушения договорных обязательств письменно сообщите заказчику о возникновении проблемы и о ваших

действиях в связи с этим. Подобными действиями могут стать изменения в договоре, применение штрафных санкций, их постепенное увеличение. Другими словами, вы должны проявить инициативу, изменить договоренности в свою пользу, переложить убытки на плечи заказчика. Моральное право на это у вас, безусловно, есть: это ведь они не выполнили договоренности по условиям оплаты!

Ваша цель — внушить заказчику, что нарушение обязательств ему крайне невыгодно.

Принцип дефицита

Самым солнечным тоном и с заботой в голосе сообщите должнику, что у вас очень хорошо идут дела, Клиентов много. А так как количество товара ограничено, то с 1 января он будет поставляться только тем заказчикам, у которых нет текущей задолженности.

Тот же принцип работает и в сфере услуг. В отличие от товаров услуги не имеют физического объема и не ограничены рамками пространства. Но у них есть другие ограничения, например по времени (часам работы персонала и оборудования), количеству посадочных мест, номеров в отеле и т.д. И вы можете сообщить, что есть очередь, лист ожидания и правом приоритетного обслуживания пользуются заказчики без долгов.

Говоря откровенно, вы просто наименее болезненным образом сообщаете заказчику о введении ограничений или вообще о прекращении поставок. Но! Вы не рвете отношения с ним, оставляете возможность для продолжения работы.

Того, что дефицитно, хочется особенно сильно. Тем более что вы говорите о необходимости вернуть долг в такой мягкой форме. Заказчик сам, понимая, что может вас потерять, предлагает компенсировать все ваши издержки и оплатить товар (услугу). Возможно, вследствие этого вас даже повысят в рейтинге приоритетности счетов.

Сделайте свои продукты и услуги чуть менее доступными для заказчика. Пусть он захочет их по-настоящему.

Если же вы после нарушения покупателем условий договора приступаете к следующему этапу работы, не получив с него денег, поскольку намереваетесь в дальнейшем развивать

отношения с ним, вы посылаете деловому партнеру сигнал, что условия работы с вами могут быть более мягкими. Такое поведение будет стимулировать заказчика пересматривать условия соглашения на все более выгодные для себя. Это плохой метод.

При возникающих неплатежах для продолжения сотрудничества требуйте более серьезных гарантий. Подробнее об этом можно прочитать в главе «Способы обеспечения выплаты долга» (раздел «Тактика взаимодействия с Клиентами»).

Разработка процедуры взыскания

Одним из важнейших положений кредитной политики должна стать *процедура взыскания*, описывающая ваши действия, непосредственно направленные на возвращение долга.

Вот как примерно она должна выглядеть на практике в том случае, если покупатель не заплатил вовремя:

- в день, когда вы должны были получить платеж, написать по электронной почте письмо, что платеж не получен;
- на третий день — позвонить и напомнить лично (как это сделать правильно, вы прочитаете в главе «Телефонные переговоры» раздела «Тактика взаимодействия с Клиентами»);
- на пятый день — позвонить, напомнить, попросить объяснений;
- на десятый день — написать письменную претензию по шаблону №1 (мягкую, но решительную); шаблон дан в Приложении к этой книге;
- на двенадцатый день — позвонить и узнать, как продвигаются дела по претензии;

- на двадцатый день — написать письменную претензию по шаблону №2 (более жесткую);
- и так далее вплоть до обращения в суд.

В своей работе используйте принцип CCL (что означает «call—call—letter» — «звонок—звонок—письмо»). Его суть заключается в том, что вы очень настойчиво и последовательно повторяете, что вам должны.

В дальнейшем это действие и все другие, которые являются частью кредитной политики предприятия, мы будем называть *процедурой взыскания*.

Помните, что при работе с должниками самым важным фактором является время. Постарайтесь учесть его в вашей процедуре взыскания. Пусть любой шаг в работе с должником будет привязан к сроку выплаты задолженности.

Обратите внимание: счета с задержкой оплаты менее чем два месяца обычно имеют более чем 80-процентную вероятность оплаты при внутреннем взыскании (то есть взыскании долга собственными силами).

Что делать в первые два месяца после возникновения задолженности:

- сконцентрировать все внутренние усилия в этот период, пока результативность вашей работы по взысканию самая высокая;
- начать интенсивную работу с должниками: часто связываться с ними в течение этих двух месяцев;
- постоянно наращивать давление на должника по мере приближения рубежного срока в 60 дней.

Рабочие инструменты:

- копии счетов и гарантийных писем;
- приостановка поставок;

- письма-напоминания;
- письма-претензии;
- напоминания и переговоры по телефону;
- переговоры при личных встречах.

Счета с задержкой оплаты более чем три месяца обычно имеют менее чем 50-процентную вероятность оплаты при внутреннем взыскании. И с течением времени вероятность взыскания постепенно сокращается.

Что делать после двух-трех месяцев задержки платежа:

- продолжить процедуру взыскания собственными силами;
- списать счет;
- воспользоваться услугами специалистов, обратившись в коллекторское агентство;
- самостоятельно подать в суд;
- воспользоваться услугам адвоката и подать в суд.

После задержки платежа на два-три месяца особой надежды на положительный результат нет. В этом случае лучше согласиться на предложение заказчика оплатить хотя бы часть суммы счета (или же самим инициировать это предложение) и прекратить споры.

Рабочие инструменты:

- реализация залога;
- претензионная переписка;
- судебные иски.

Не забывайте: время — деньги. Причем в вашем случае в самом буквальном смысле слова.

Цена долгов

Расчет стоимости долга

Вы можете по-разному подходить к оценке того, во сколько вам обходится должник. Все зависит от типа деятельности, которой вы занимаетесь, ваших возможностей увеличить счет должнику и... ваших амбиций. Вот несколько способов оценить стоимость долга для вас как кредитора.

0. Никак. Вы просто не учитываете, во сколько обходится долг. Вас заботит только сам факт взыскания, и то лишь до тех пор, пока деньги находятся у должника. После оплаты он перестает вас интересовать.

1. Символически. В шаблонах договоров, которые вы стали использовать два года назад, был какой-то пункт про штрафы, и там упоминалось что-то вроде 0,1 процента. Но пени в форме счета вы заказчикам никогда не выставляли. Этот пункт договора всегда был только для красоты.

2. По уровню инфляции. Сто рублей в начале года и в конце — не совсем одно и то же с точки зрения покупательной способности. Что-то дешевеет, что-то дорожает, но все же обычно больше дорожает. Инфляция — тот минимум, в который вам обходится должник.

3. По уровню депозитных ставок. Если бы вы положили деньги на счет в банке на время задержки платежа, вы бы наверняка что-то заработали. Почему вы должны терять эти доходы просто из-за того, что деньги лежат мертвым грузом на счету вашего заказчика?

4. По уровню кредитных ставок. Если бы заказчик взял деньги у банка, чтобы оплатить ваш счет, он платил бы по этой ставке, верно?

Возможно, вы сами (ваша компания) уже взяли кредит на развитие бизнеса и теперь таким опосредованным образом передаете его своему заказчику. Правильно ли, что ваш заказчик пользуется товарами или услугами, произведенными благодаря этому кредиту (то есть фактически

пользуется им), а платить проценты будете только вы? Очевидно, что нет.

5. По потерянной прибыли. Прибыль, генерируемая вашей компанией, должна быть выше, чем ставка доходов за депозит или уровень кредитных ставок. Просто потому, что если бы это было не так, компанию стоило бы продать и вырученные деньги пустить в оборот, ссужая более прибыльные компании. Если сейчас ваша компания не распродается, то наверняка все нормально и ее прибыльность выше ставки кредита.

Узнайте у бухгалтера, какую прибыль вы делаете на вложенные \$100, и посчитайте годовую ставку прибыльности капитала, вложенного в вашу компанию. По этой ставке можно рассчитать стоимость долга для вас.

Кстати, это наиболее правильный расчет, но он все равно неточен, поскольку экономически справедливый процент должен учитывать дополнительную прибыль от увеличения доли рынка за счет торговли в кредит и многое другое.

Не забывайте: вместо бизнеса заказчика вы могли бы развивать свой собственный.

Предположим, что:

- при обороте вашей компании на уровне \$1 млн. в год у вас все долги возвращаются, ни один долг не придется списывать, то есть все долги стопроцентно надежные;
- у вас 20-процентный уровень рентабельности;
- в среднем задержка по оплате составляет около 12 рабочих дней.
- При 240 рабочих днях в году задержка составляет около 5 процентов. Таким образом, вы кредитуете заказчиков на размер просроченной дебиторской задолженности, то есть на \$50 000 в год. Предположим, что стоимость использования кредита — 15 процентов от его суммы. Это составит \$7500.

Такова условная стоимость содержания подобного уровня дебиторской задолженности.

Ваши затраты на взыскание долга

Помимо косвенных потерь вроде инфляции и т.п. у вас есть и прямые затраты на взыскание долга, которые тоже следовало бы учитывать. Рассмотрим их подробнее.

Зарплата персонала, который вовлечен в процедуры взыскания. Любая работа должна быть оплачена. В том числе работа по сбору долгов. Звонки, визиты, написанные письма стоят каких-то денег: ведь тем, кто это делает, платят зарплату. Затраты на зарплату необходимо строго учитывать, так как при возмещении небольших долгов эта статья расходов может оказаться самой значительной. Удобнее всего вести учет по затраченным рабочим часам. Подробнее об этом ниже.

Телефонные счета. Это прямые расходы на взыскание. Они особенно заметны, если заказчики находятся в разных городах и вам ежемесячно приходят счета за междугородные переговоры.

Кроме этого, если заказчиков у вас много, возможно, лучшим выходом будет заключить договор с каким-нибудь колл-центром (call-center), операторы которого будут звонить вашим должникам. В этом случае оплата поминутно рассчитанной работы операторов колл-центров также будет включена в ваши затраты на взыскание.

Почтовые расходы. Это тоже прямые расходы на взыскание. Вы оплачиваете почтовую переписку, курьерскую доставку документов, дубликатов счетов взамен утерянных, счетов-фактур и прочее. При большом объеме корреспонденции счета и по этому виду расходов могут оказаться значительными.

Компьютеры, программное обеспечение. Для работы с должниками вам может понадобиться дополнительная техническая помощь. Например, если у вас много должников, которым необходимо звонить, вы можете купить оборудованное место для оператора колл-центра и соответствующее

программное обеспечение, что обойдется вам в несколько тысяч долларов.

Если же вы планируете открыть коллекторское агентство, возможно, вам потребуется профессиональное программное обеспечение, разработанное специально для работы с должниками. Инвестиции могут составить до полумиллиона долларов.

Обучение персонала. Знания, как и другие активы, «изнашиваются». Необходимо поддерживать определенный тонус работников службы взыскания, стимулировать их к обмену опытом, поиску новых идей и возможностей. Им необходимо регулярное обучение навыкам переговоров, продаж, психологической защиты. Кредитные специалисты также должны знать законы, регламентирующие их деятельность, или хотя бы ориентироваться в них.

Комиссия коллекторского агентства. В зависимости от того, в каком состоянии находится долг, агентство может запросить в качестве вознаграждения от 5 до 99 процентов (в случае выкупа безнадежного долга) от общей суммы взыскания. Обычной же является комиссия на уровне 10—25 процентов от суммы взысканного долга на ранних этапах досудебного решения спора и 45—50 процентов — на более поздних, запущенных стадиях.

В некоторых случаях оплата услуг агентства может рассчитываться исходя из относительно небольшой фиксированной части гонорара и процента от взысканного долга.

Преимущество обращения в коллекторское агентство состоит в том, что, оплатив необходимую часть суммы, вы освободите свое время, поскольку не должны будете следить за процессом взыскания. Коллекторы все сделают сами и предоставят вам отчет о проделанной работе.

Расходы на подписку в бюро кредитных историй. Стоимость услуг кредитного бюро составляет от пары долларов до нескольких тысяч. Подписка предполагает возможность пользоваться базой кредитной информации, собранной дру-

гими участниками системы или самим бюро. Вы также можете добавлять в базу информацию о своих должниках, что значительно осложнит им работу с другими пользователями этой системы в дальнейшем.

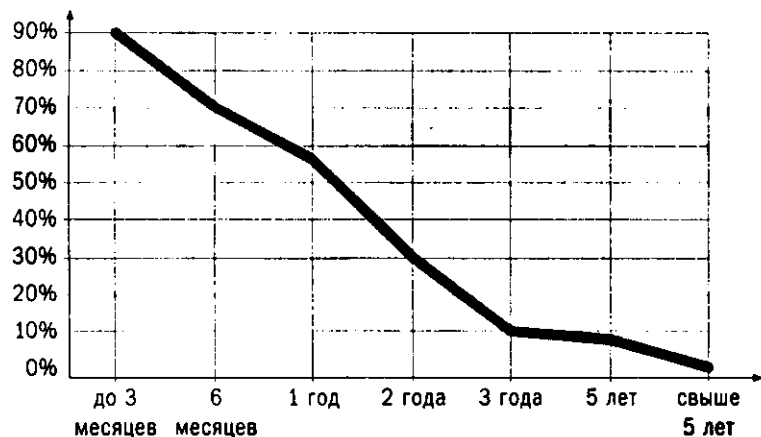
Давайте сделаем промежуточные выводы.

Очевидно, что долг — скоропортящийся товар. Деньги стремительно обесцениваются, и на это влияют два фактора.

Первый — это ваши финансовые потери: инфляционные, упущенная выгода и т.д. Если добросовестный должник не платит вам в срок, но заплатит немного позже — вы все равно теряете деньги.

Второй фактор — временной: чем дольше вы ждете, тем меньше вероятность успешного возмещения долга (рис. 1). Если вернуть деньги своими силами не удастся, вы вынуждены переуступить часть денег коллекторскому агентству (или потратиться на судебные издержки). Комиссия коллектора находится в обратно пропорциональной связи с вероятностью взыскания: чем меньше вероятность успешного взыскания долга, тем более высокий процент вознаграждения будет запрашивать коллекторское агентство.

Рис. 1. Зависимость вероятности взыскания задолженности от срока давности займа



Постарайтесь не затягивать с требованием выплат: чем позже вы напомните должнику о его обязательствах, тем меньше вероятность получить свои деньги обратно.

Какой должна быть служба по сбору долгов?

Работа по сбору долгов сложна, и, приступая к ней, вы должны это понимать. Очень тяжело поднять трубку и позвонить человеку, который должен вам деньги. Если вам это не нравится, ничего удивительного: это вообще не самое приятное занятие. Даже привычные, казалось бы, ко всему специалисты коллекторских агентств иногда испытывают психологические перегрузки. А ведь это их каждодневная рутинная работа! Тем не менее собирать долги необходимо, такова жизнь.

Какой человек лучший сборщик долгов? Есть мнение, что лучше всех долги собирают владельцы бизнеса. Правильно, ведь это практически их личные деньги! У этих людей очень сильная мотивация, они заинтересованы в положительном результате.

Тем не менее не только предприниматели эффективно справляются с этой работой. Важно, чтобы кредитный специалист понимал, что каждый неоплаченный счет — это удар в том числе и по его благосостоянию, в каждом таком счете есть доля и его зарплаты. Тогда он будет по-хозяйски относиться к средствам, имуществу фирмы и, следовательно, лучше выполнять свою работу. Он сможет общаться на равных с любым переговорщиком. Он без смущения скажет должнику: «Я дал вам деньги». При этом должность того, с кем будет разговаривать ваш работник, не важна — ведь это не он, а директор крупного предприятия оказался в позиции должника, то есть выступил потенциально неплатежеспособным субъектом.

Каратист, который собирается сломать кирпич ударом руки, целится не в поверхность кирпича, а ниже. Целится

так, будто кирпич уже сломан. Точно так же сборщик долгов должен быть на все сто процентов уверен, что получит деньги с каждого, к кому обращается. Если в отношении кого-то этой уверенности нет, лучше вообще не обращаться к этому должнику в данный момент, а сконцентрироваться на более перспективных (с точки зрения возможности взыскания) — и собирать информацию, готовиться, искать болевые точки трудного Клиента. Вам не удастся получить долг, если нет ясного понимания, как это будет сделано, и уверенности в том, что выбранная стратегия принесет результат. Готовьтесь к победе. Только к ней.

Стоит отметить, что одна из важных задач сборщиков долгов — не поддаваться первому впечатлению. Осознанно или нет, но, едва взглянув на человека, мы выносим какое-то суждение о нем. И оно может быть ошибочным. Мягкий и застенчивый сотрудник может оказаться в итоге очень жестким переговорщиком-интеллектуалом. Грубоватый директор может проявить себя и чутким, и радушным, хлебосольным хозяином.

Кому поручить возврат долгов?

Если в вашей команде нет специалиста по возврату долгов, эту функцию придется поручить кому-то из сотрудников, имеющих и другие обязанности. Поскольку это довольно неприятная работа, от нее наверняка будут отказываться. И тем не менее — кому же ее можно поручить? Сотруднику отдела продаж, юристу, представителю бухгалтерии или кому-нибудь еще? Каждый из этих вариантов имеет свои плюсы и минусы.

Финансовые работники

Бухгалтерская мудрость гласит: «Бухгалтер — это человек, который решает неизвестные вам ваши проблемы непонятным для вас способом».

Бухгалтеры и другие финансовые работники первыми узнают о возникновении долга — прежде всего потому, что имеют доступ к счетам компании. Они знают размер долга, насколько он просрочен и как он исказит отчетность; они по-настоящему понимают, какие проблемы принесет тот или иной неоплаченный долг. Часто у них хранятся все необходимые документы. Все это делает решение назначить ответственным за возврат долгов финансового работника наиболее естественным.

Но! Обратите внимание на то, что бухгалтер часто совершенно ничего не знает о заказчике, отношениях с ним, может не быть знакомым с ним даже заочно. Упрощенно говоря, для бухгалтера или финансового работника каждый заказчик — только запись в программе и распечатанная стопка бумаг. Таким образом, бухгалтер может лишь стандартно информировать и напоминать о долге, не используя при этом никаких личностных аргументов. ✓

Он не может различить требовательного, пугливого или наглого заказчика и будет относиться ко всем примерно одинаково. Бухгалтеры или финансисты, конечно, знают о заказчике почти все, но обычно это люди определенного склада характера, предпочитающие иметь дело скорее с цифрами, чем с человеческой психологией.

Если же бухгалтер начнет изучать особенности каждого заказчика, он уже не будет бухгалтером.

Бухгалтеры не будут любить должника — они будут только требовать.

Юристы

У юристов тоже есть свои бесспорные преимущества. Они хорошо ориентируются в заключенном между сторонами договоре, разбираются в правах и обязанностях как своих, так и заказчика, могут юридически грамотно вести переписку с должниками и предъявлять им самые обос-

нованные претензии. Все их шаги будут взвешенными и доказательными.

Однако из-за особенностей своей деятельности юристы не склонны к проведению сложных переговоров, связанных с хозяйственными отношениями, — это не их функция. Чтобы доказать свою квалифицированность и полезность, они подсознательно стремятся или сыпать непонятными заказчику юридическими терминами, или, после короткой претензионной переписки, обращаться в суд. Их работа заключается не в том, чтобы найти компромисс, а в том, чтобы убедить оппонента принять их точку зрения и подчиниться — под воздействием аргументов или после решения суда. Все или ничего! Юристы почти наверняка упустят возможность договориться с заказчиком о приемлемых для обеих сторон условиях разрешения ситуации. В результате платеж задержится еще больше из-за продолжительных судебных разбирательств.

Опять-таки, поскольку юрист включается в работу с должником только когда проблема уже существует, теряются индивидуальный подход к Клиенту и контакт с ним, что лишает вас возможных перспектив дальнейшего сотрудничества. В результате компания выигрывает суд, но теряет Клиента.

Если вы решили привлечь к взысканию долга юристов, помните, что таким образом вы, скорее всего, потеряете Клиента.

Специалисты службы продаж, коммерческого отдела
Отдел продаж обычно обладает всей полнотой информации об особенностях заказчика, его предпочтениях и ценностях. Его работники знают, как развивались отношения с Клиентом раньше и на какие заказы можно рассчитывать в будущем. Продавцы обычно хорошо осведомлены о своих Клиентах, их индивидуальных особенностях, текущей ситуации и догадываются о перспективах дальнейшей работы с

ними. Они могут проявить чуткость, понимание того, когда нужно попросить, а когда потребовать. Они больше склонны к переговорам и не стремятся к судебному разбирательству, как и большинство других людей.

Однако работа с долгами — это работа приносить неприятные новости. А продавец — это тот, кто в глазах Клиента должен ассоциироваться с тем лучшим, что есть в компании. Но в то же время это человек, который допустил возникновение задолженности! И может ли он после этого заниматься возвратом денег?

Кстати, не исключено, что при передаче известной продавцам информации в другие службы, к другим людям, может быть потеряна часть ценных деталей. И это вполне понятно. Многие сотрудники коммерческого отдела специально придерживают информацию, которая кажется им ценной, чтобы обезопасить свое положение в организации. Еще бы — специалист отдела продаж держит все нити, связи с Клиентом: возможно, он знает, как зовут его детей, когда у него день рождения, какое у него хобби и т.п. Именно это помогает выстраивать отношения и лучше продавать. Если такого продавца уволить, все связи порвутся, и неизвестно, сможет ли новый работник установить доверительные отношения с покупателем. Естественно, что при таком положении дел передавать важную информацию другим людям мало кто согласится.

Помните, что продавец не всегда заинтересован во взыскании долгов — у него изначально другие задачи. Не просите его о невозможном.

Служба взыскания

Итак, получается, что ни один из вышеперечисленных специалистов не сможет в полной мере выполнять работу по сбору долгов. Неужели сбором долгов должны заниматься только руководители или профессиональные сборщики?

Давайте попробуем, несмотря ни на что, найти в любом рассмотренном варианте позитивные моменты.

Финансовые работники эффективны в деле профилактики долгов и оперативного реагирования на их возникновение. Они сразу же должны проинформировать о возникновении задолженности ответственного за возврат денег специалиста. В этом их функция: профилактика и раннее реагирование на появление проблемы.

Работники отдела продаж могут и должны заниматься возвратом той задолженности, которая не является безнадежной (срок задолженности составляет менее 60 дней; не было объявлено банкротство компании; должник не подался в бега и т.п.). Кроме этого, дабы не допустить обращения в суд, работники должны быть вовлечены в активные переговоры с существующими Клиентами, иногда выступая на их стороне.

Юристы должны консультировать специалистов службы продаж или службу взыскания по вопросам прав и обязанностей компании и заказчиков, возможно, участвовать в переговорах. Юристы хорошо работают с недобросовестными заказчиками, мошенниками, должниками, в отношении которых больше не осталось надежд на добровольное погашение долга.

А теперь несколько слов о специальных людях, работа которых заключается только и исключительно в сборе долгов.

Когда должников становится довольно много, хорошим выходом может оказаться заключение абонентского договора с коллекторским агентством (об этом см. ниже в главе *«Когда стоит обращаться в коллекторское агентство»*) или создание собственной службы взыскания. Такая служба не обязательно должна быть мини-аналогом контрразведки, сотрудники которой получают гонорары как у Джеймса Бонда. Один человек, немолодой, но с опытом работы в компетен-

тных органах или просто обладающий нужными связями, способен оказаться более полезным, чем целый отдел. Он может уделить больше внимания именно должникам, не отвлекаясь на другие задачи. Ведь его работа — это восемь и более часов в день, посвященные исключительно взысканию долгов.

Выгода от назначения специального человека на роль сборщика долгов состоит в том, что он может позволить себе быть «плохим парнем», выводя тем самым из-под удара «хорошего парня» из отдела продаж или компанию в целом.

Принцип контраста

Он заключается в столь знакомом нам по фильмам и вообще избитом приеме противопоставления «хороший полицейский — плохой полицейский». Тем не менее его можно использовать тонко, и он срабатывает. Особенно в том случае, если вы все-таки решили привлечь к сбору долгов специалиста из отдела продаж.

Допустим, должник не спешит с оплатой даже после того, как он пообщался со службой взыскания, ему были выставлены дополнительные требования и речь пошла уже о погашении всей суммы задолженности, включая штрафы. И тут на сцене появляется представитель службы продаж, который и заключил ранее сделку (чтобы не было четкой связи с вышеназванным приемом, пусть между предъявлением санкций и выступлением продавца пройдет какое-то время). Продавец, который в данный момент выступает сборщиком долгов и одновременно «хорошим парнем» (по контрасту с «плохими парнями», которые грозили штрафами и чуть ли не арестом), может сообщить, что у него есть разрешение руководства на то, чтобы завершить сделку без применения штрафов (или с некоторым сокращением уровня требований). Понимая, что это меньшее из зол, заказчик может с благодарностью согласиться. Кроме того, заказчик будет испытывать одновременно чувство вины и благодарности по отношению именно к продавцу.

Используйте принцип контраста. Предъявляйте сначала высокие, а затем чуть более мягкие требования.

Не исключено, что с появлением службы взыскания в вашей компании возникнут внутренние конфликты: специалис-

та, продающего услуги компании, и бухгалтера; бухгалтера и кредитного контролера. Отнеситесь к этому спокойно и по-деловому. Подобные конфликты не редкость, и их всегда можно решить.

Как может быть организована ваша команда?

Конечно, очень многое зависит от специфики вашего бизнеса, структуры компании. Но тем не менее есть несколько основных вариантов распределения работ и учета их стоимости.

Здесь нам может помочь подход, который используют компании, оказывающие консалтинговые и юридические услуги.

В их деятельности очень распространен следующий подход: стоимость услуг определяется по количеству затраченных на работу часов. Если вы работаете в сфере производства, возможно, у вас такой подход не принят или не слишком распространен. Но сбор долгов — сфера нематериального труда, вы ничего не производите, занимаясь взысканием. Поэтому изучение подобного опыта может оказаться полезным.

Как может быть организован учет времени? Пусть работники, связанные со взысканием, в конце дня заполняют примерно такую таблицу:

Табл. 4. Примерный план учета рабочего времени

25 марта

Что	Сколько
Телефонные звонки (разным должникам)	1 час
Встреча с должником А	2 часа
Сбор информации по должнику Б	1 час
Написание писем	2 часа
Встреча с должником В	2 часа
Итого	8 часов

В конце недели таких табличек окажется пять, в конце месяца двадцать и т.п. И тогда будет ясно, сколько времени

требуется на какие-то конкретные действия (например, звонки), сколько точно времени отнимает тот или иной должник.

В любой организации трудовой коллектив будет иметь некую иерархию, где на вершине пирамиды находятся квалифицированные специалисты с высоким уровнем заработной платы, а внизу — наименее оплачиваемые работники, не имеющие специальных профессиональных навыков.

Чтобы добиться сокращения издержек на взыскание долгов, техническую, механическую работу нужно по возможности делегировать на более низкий (дешевый) уровень. Имеется в виду написание и отправка типовых писем, ведение базы заказчиков и отслеживание их платежей, напоминающие звонки и прочее. Специалисты же, чьи знания и труд стоят значительно дороже, должны сосредоточиться на управлении, принятии решений и участии в сложных переговорах.

Компания может оказаться просто в критическом положении, если непосредственно в процесс взыскания вовлечено большое число руководящих работников, например, директор или главный бухгалтер следят за состоянием счетов, общаются напрямую с должниками... На мой взгляд, руководителей необходимо ограничивать в подобных контактах, так как они представляют собой тяжелую артиллерию, и чем чаще используется этот ресурс, тем менее эффективным он становится.

Оцените стоимость времени и найдите точку, по достижении которой возврат денег становится неоправданно дорогим. Как только это произошло, передавайте взыскание коллекторским агентствам.

Посмотрите, как распределена работа в вашей компании. Нерационально на процесс взыскания долга тратить больше средств, чем вы получите от должника.

Стоит также обратить внимание, что в этой иерархии важна не только и не столько стоимость времени сотрудников, сколько распределение полномочий, точнее, лимитов принятия решения либо перемещения проблемы на более высокий уровень. Например, кто из ваших работников имеет право согласиться на отсрочку или на рассрочку, а также на реструктурирование долга, какого именно долга это касается (здесь будут иметь значение и размер, и давность, и другие важные именно для вас параметры)? Это очень важно.

Конфликт отдела продаж и службы взыскания

Отдел продаж находится в постоянном конфликте со службой финансового контроля? Их можно понять. Им кажется, что они решают разные задачи. Но это только кажется...

Отдел продаж, заламывая руки, рыдает: «Мы находим Клиентов! Это так сложно! Мы уговариваем их, дружим с ними, дарим подарки, тратим душевные силы и оплачиваемые ресурсы организации. А эти!.. Они же распугивают заказчиков, они их ТЕРЯЮТ. Они портят нашу работу!»

Отдел финансового контроля тоже веско замечает: «А они разбрасывают деньги по рынку. Ваш отдел продаж раздарила нашу компанию и ее продукцию! Это может каждый! НАСТОЯЩАЯ покупка происходит не когда заказчик забрал наш товар, а когда он расплатился. Мы заканчиваем их работу! Придаем смысл. Нечего жалеть, что несколько мошенников больше не берут наш товар. В прошлый раз мы еще мало в суде запросили, нужно было больше штрафов предъявить».

Внимание! Одна из ключевых мыслей этой книги!

На самом деле маркетинговая политика и кредитная политика компании должны быть тесно интегрированы, они вообще могут быть комплексной программой. Их общая цель — развитие клиентской базы компании, максимизация прибыли.

Кредитная политика позволяет *отсекать нерентабельных заказчиков*, что помогает *концентрироваться на лучших, наиболее аккуратных и лояльных покупателях*. Концентрация — главный аргумент этого подхода, она дает возможность предоставлять Клиентам лучшее обслуживание. В то же время задача кредитной политики — не терять заказчиков и долю рынка из-за чрезмерно агрессивного процесса взыскания долгов.

Как же их сплотить? Принцип «разделяй и властвуй» здесь не работает: организация больше теряет из-за разобщенности этих отделов. Поэтому они должны рассматривать друг друга как *партнеров, коллег, а не оппонентов*. Они — две части одного механизма. Можно предложить парадоксальную на первый взгляд схему для их примирения.

Итак, отдел продаж обвиняет сборщиков долгов в том, что те теряют Клиентов, а сборщики обвиняют продавцов, что они поставляют товар очень ненадежным покупателям. Почему это происходит? Что не так в сложившейся системе взаимоотношений, если отделы одного предприятия не помогают, а мешают друг другу? Как надо организовать работу, чтобы избежать такого положения дел?

— Отделу продаж следует выплачивать премию за эффективность получения платежей Клиентов. Не только за количество сделок или полученных денег на конец отчетного периода, а за полученные вовремя деньги. То есть получать премию за «качество» поставляемых заказчиков. Они должны быть заинтересованы в получении стабильных, надежных Клиентов, а не лишь бы каких. Этим они облегчат жизнь отделу финансового контроля.

— Отдел финансового контроля, в свою очередь, должен получать премию не только за количество успешных взысканий, но и за поддержание лояльного отноше-

ния Клиентов. Сотрудники должны быть заинтересованы в том, чтобы вести себя максимально вежливо и корректно, стараться представить компанию в самом выгодном свете.

Стоит отдельно отметить, что у работников обоих отделов должны быть реальные инструменты и для оценки, и для воздействия на Клиентов, так как премировать можно только за то, на что сотрудник непосредственно может оказывать влияние.

Чтобы сплотить отделы продаж, финансовый отдел и службу финансового контроля, чтобы синхронизировать их работу, следует привязать возможность получения ими премии к успешности работы отдела-партнера.

Кредитный менеджер заканчивает работу службы продаж. Именно он делает клиента Клиентом, помогает ему состояться в этом качестве. Ведь человек или компания, взявшие ваш товар, становятся Клиентами только когда платят. До этого они просто должники.

Личные качества сотрудников и жизненный опыт

Подбирая специалиста на должность сборщика долгов, обратите внимание на следующие моменты его биографии:

- занимался или занимается ли этот человек спортом. Если да, то это означает, что он настроен на борьбу, стремится достигать результата и быть первым;
- работал ли он в прямых продажах. Например, торговал ли он лицом к лицу. Это указывает на стрессоустойчивость, умение вести финансовые переговоры, общаться с незнакомыми людьми, способность к гибкости и работе в неопределенной ситуации;

— насколько упорно человек добивался встречи с вами. Подобная настойчивость свидетельствует об упорстве в достижении цели вообще.

Когда же вы уже нашли работника, не забудьте, что пришедший на новое место человек поначалу полон энтузиазма. Посмотрев, как другие работники справляются со своими обязанностями, новичок решает, что уж он-то себя покажет и сейчас своротит горы. Он с жаром берется за дело, стремясь навязать свой подход, терпит несколько неудач и впадает в депрессию. Лучшее, что он может сделать, — это обратиться за помощью к более опытным коллегам. Помогите ему в этом. Возможно, впоследствии он подаст несколько интересных идей. От этого организация станет только сильнее.

Прекрасные коллекторы получаются из людей с родительским опытом или опытом работы учителем. У таких людей есть уникальный жизненный опыт — опыт воспитания. Добиться выполнения своих требований от детей, существ непосредственных и нетерпеливых, очень непросто (те, кто прошел это испытание, понимают грандиозность задачи). Такой человек может очень естественно пользоваться родительскими интонациями, способен давать инструкции, обязательные к выполнению, легко добавляет в свой голос немного стали...

Даме средних лет легко использовать стереотип уважительного отношения к женщине-матери как таковой. Тон строгой учительницы может поставить на место и седовласого директора. Противостоять такому набору качеств очень непросто.

Назначая человека на роль сборщика долгов, прежде всего задумайтесь, насколько ему подходит такая работа.

Стили общения

Согласно модели, предложенной Эриком Берном, существует три стиля общения: «родитель», «взрослый», «ребенок». Какой из них выбрать, зависит от ситуации, а их основные проявления представлены в таблице 5.

Табл. 5. Классификация стилей общения

Стиль	Его проявления
«Родитель»	Поучает, руководит, ругает
«Взрослый»	Обменивается информацией, сообщает
«Ребенок»	Жалуется, оправдывается

Названия стилей поведения условны. Не понимайте их слишком буквально. И двухметровый борец может выбрать стиль поведения «ребенок», если начнет оправдываться за свое поражение перед тренером.

Есть три устойчивые модели поведения.

«Родитель—родитель». Обе стороны считают себя правыми и имеющими право на осуждение собеседника. Такая схема предполагает быстрое развитие конфликта. Стороны обвиняют друг друга, могут и будут повышать голос и т.п. Все происходит очень эмоционально.

«Родитель—ребенок». Одна из сторон оправдывается, пытается вызвать жалость или прощение. В этом случае развитие конфликта не обязательно, но вероятно. Стороны обвиняют друг друга, могут повышать голос и т.п. Все происходит очень эмоционально.

«Взрослый—взрослый». Стороны спокойно обмениваются мнениями, фактами и суждениями. Обычно такое общение носит корректный и потому конструктивный характер. Участие эмоций минимально, принимаются и учитываются логические аргументы.

Других устойчивых комбинаций не бывает. Определив модель поведения вашего собеседника, вы можете выбрать свою тактику. Либо вы, либо ваши оппоненты обязательно примут соответствующую роль. И даже если вы ведете себя вначале по одной модели, например «взрослый», а ваш оппонент то жалуется («ребенок»), то возмущается («родитель»), в любом случае рано или поздно ситуация разрешится. Либо вы начнете реагировать на его эмоциональные провокации, приняв модель «родитель» или «ребенок», встав таким образом на непредсказуемый путь решения конфликта. Либо он успокоится, примет модель «взрослый», и тогда ваши переговоры войдут в рациональное русло.

Как это работает в нашем случае?

Табл. 6. Стили общения и их реализация на практике в отношениях «кредитор—должник»

Стиль общения	Проявление со стороны кредитора	Проявление со стороны должника
«Родитель»	Требует, угрожает, возмущается, негодует	Возмущается, упрекает в непонимании, учит, как необходимо вести дела с такими важными Клиентами, как он
«Взрослый»	Напоминает о договоренностях и санкциях. Предлагает решения проблемы, пути выхода из ситуации. Ищет компромисс	Излагает причины, по которым не может расплатиться в данный момент. Предлагает варианты решения проблемы, пути выхода из ситуации. Ищет компромисс
«Ребенок»	Просит, умоляет вернуть долг. Рассказывает, какие у него возникнут проблемы, если счет не будет оплачен	Избегает общения, очевидно врет, жалуется на недостаток денег, на смежников или своих Клиентов, на руководство компании и прочих третьих лиц. Просит войти в его положение. Эмоционально извиняется, просит и требует наказать его лично (особенно если это в силу различных причин невозможно)

Как видим, только одна схема общения ведет к конструктивному результату. Стремитесь к общению «взрослый—взрослый».

Памятка по профессиональному развитию кредитного менеджера

Следите за временем. Чем дольше счет не оплачивается, тем меньше вероятность того, что он будет оплачен вообще. Определите время, когда пора обращаться в коллекторское агентство или обратиться в суд с иском.

Готовьтесь. Просмотрите все бумаги перед тем, как позвонить должнику. Вам нужно четко знать, как развивались отношения с этим Клиентом, какова его кредитная история, обещания и обязательства с обеих сторон. Держите эти записи под рукой, когда будете звонить.

Отстранитесь. Сохраняйте холодную голову, придерживайтесь делового подхода к ситуации. Вы заключили договор, поставили товары, вам должны деньги, и вы вправе ожидать оплаты. Не теряйте голову и не относитесь к делу как к личному оскорблению. Никогда не кричите, не повышайте голос и не угрожайте — на вас тоже могут подать в суд. Вообще не допускайте эмоциональной вовлеченности в работу.

Если должник расстроен, рассказывает о личных проблемах, о своем отчаянном положении — это отнюдь не значит, что именно из-за вас он попал в такую ситуацию. Он задолжал не вам, а фирме, и вы не вправе «простить» его. Взыскание — ваша работа, вы не оскорбили и не обидели должника своим звонком. Он расстроен сложившейся ситуацией, а не вами. Вы очень быстро станете невротиком, если будете все рабочие моменты пропускать сквозь себя.

Каким должно быть отношение к работе специалиста по взысканию: заразительно позитивным, приподнятым или отрицательным, подавленным и пораженческим? С позитивным человеком гораздо легче и приятнее договариваться.

Общаясь с ним, легче поверить, что между компаниями нет проблем и все решается, что идет нормальный деловой процесс.

Сохраняйте оптимизм. Пока заказчик продолжает работать и отвечать на звонки, у вас все еще есть шанс на получение своего долга или самостоятельно, или через третьих лиц. Что бы должник ни говорил и как бы ни кричал на вас, у него есть имущество, мысль о котором греет сердце любого специалиста по взысканию. Если же ситуация безнадежна, вы можете сделать выводы и научиться чему-то новому.

Прицеливайтесь. Убедитесь, что вы говорите с нужным человеком. Не давайте должнику отвязаться словами вроде «Вам нужно поговорить с бухгалтерией». Найдите человека, который будет отвечать за платеж, и добивайтесь результата именно от него. Если после нескольких попыток вы не можете дозвониться, скажите секретарю, что сложившаяся ситуация выглядит так, будто человек от вас скрывается. Объясните причину своего звонка и в случае необходимости назовите предельное время, когда с вами должны связаться. Вы можете сформулировать это как требование.

Контролируйте. Контролируйте ход переговоров. Старайтесь удержать разговор в русле обсуждения долга и согласования графика платежа. Не позволяйте должнику соскакивать на какие-то другие темы, личные истории, отговорки и прочее. Помните о своей главной цели — получить деньги или гарантии платежа. У вас же не было в планах стать приятелем должника или просто переспорить его.

Меняйтесь. Важно предлагать новые решения, нестандартные ходы. Если вы раз за разом используете одну и ту же методику, рано или поздно она перестанет срабатывать. Должники найдут свои контраргументы, новые уловки, привыкнут к угрозам. И вам тоже придется меняться. И лучше сделать это раньше, чем изменятся ваши должники. Вы не сможете быть эффективным, если у вас не будет четкого,

заранее подготовленного плана. Но не достигнете вы успеха и в том случае, если будете действовать только по шаблону.

Будьте готовы к неожиданностям, стремитесь всегда вести себя адекватно ситуации, а не только по инструкции. У каждого должника могут быть свои особенности и специфика. Например, Клиент может быть эксцентричен. Подготовьтесь к этому. Соглашайтесь рассмотреть разумный план постепенных выплат (конечно, если у вас есть на то полномочия), проявите готовность иметь дело с этим заказчиком в дальнейшем.

Расширяйте кругозор. Принимайте помощь из любого источника, не ограничивайтесь личными контактами только сотрудников отдела по работе с Клиентами и ресурсами финансового подразделения.

Записывайте. Делайте детализированные, точные записи после каждого контакта с заказчиком, документируйте резюме разговора. Сначала это понадобится для сбора информации о конкретном заказчике. Потом подобные записи очень помогут вам в телефонных переговорах и окажут неоценимую помощь при обращении в суд. Эти записи в дальнейшем окажутся не лишними при принятии решения о предоставлении кредита или поставке в кредит.

Стремитесь к определенности. Никогда не позволяйте заканчивать встречу словами «поговорим на следующей неделе», «я сообщу, что смогу сделать». Неясностей оставаться не должно. Каждый контакт должен быть результативен и подтвержден обязательством об оплате на определенную сумму к определенной дате.

Необходимо постоянно стремиться к разумной автоматизации контроля за счетами, чтобы точно знать, когда возникла задолженность, во сколько обходится долг, какова платежная история конкретного заказчика. В идеале нужны автоматизированные, но программируемые вами действия, как, например, рассылка писем в нужные даты, сигналы-напоминания.

Измеряйте. Установите для себя свой «ежедневный коллекторский план». Пусть ваши цели отражают результаты работы, а не ее объем. Тут мы часто даем себе поблажки, а зря! Помните, что истинные результаты — это не количество сделанных запросов, а то, сколько закрыто сделок и получено платежей.

Следите за обещаниями. Эффективные кредитные менеджеры внимательно отслеживают обещания, которые дали им, и обещания, которые сделали они сами. Нет смысла говорить, что собственные обещания нужно выполнять. Не стоит угрожать должнику действиями, которые вы не собираетесь предпринимать. В дальнейшем он отметит, что вы не выполняете свои угрозы, и перестанет реагировать даже на те из них, которые вы действительно собираетесь осуществить, то есть эффект психологического воздействия будет снижен.

Не ищите виноватого. Выяснение, кто именно виноват в сложившейся ситуации, заставляет вспомнить о детективе: тут будет и интрига, и ложь, и тайные мотивы... Со временем вы распутаете этот клубок и найдете злодея. Это будет увлекательно и, что важно, очень долго. Через некоторое время уже сам рассказ о том, кто что сказал и сделал, будет занимать несколько минут или даже часов. Но вы же хотите не поиграть в следователя, а просто получить свои деньги! Если вы столкнулись с проблемой, не стремитесь найти виновного. Ни внутри коллектива, ни среди сотрудников компании-должника. Есть ситуация, которую нужно исправить, делать это нужно срочно, и не стоит тратить время на разборки, кто именно что сделал или не сделал и из-за кого возник долг. Это не так уж важно, тем более что вас все равно будут понемногу обманывать, стремясь скрыть чьи-то ошибки. Сконцентрируйтесь на решении проблемы. И только после того, как оно найдено, постарайтесь сделать выводы. Коллективно. Рассмотрите проблему и продумайте, как сделать так, чтобы она больше не возникала. И только в том случае, если *решением данной проблемы для всей компании в*

целом может стать изменение поведения какого-то конкретного сотрудника, стоит высказать замечания или применить более сильные выражения или даже действия.

Планируйте. Имейте четкий план действий на ближайшие 30 дней. Знайте, когда и кому нужно звонить, с кем встречаться. Не пропускайте эти даты.

Имейте план действий на текущий и следующий кварталы. Тут нужно знать, какие задачи должны быть решены, понимать, как к этому готовиться.

Имейте стратегические цели на год. Также необходимы стратегические ориентиры по уровню задолженности, планы по ее снижению, представление о том, как должна меняться и развиваться кредитная политика компании в целом, — и тогда вы сможете оценить, насколько эффективна была ваша работа.

Думайте, планируйте, будьте спокойным и гибким — и тогда ваша работа по взысканию станет более успешной.

Восемь основных ошибок, совершаемых кредитными менеджерами

Какие ваши действия или, наоборот, бездействие дадут возможность должнику увильнуть от его обязательств?

1. Вы ждете, что все образуется само собой. Не образуется. Никто не будет заботиться о вашей фирме, если вы сами не позаботитесь о ней. Если вы не проявите инициативу, ничего не случится. Без вашего письма о долге быстро и надежно забудут (вполне искренне). На письмо без звонка — не ответят, без напоминания — не позвонят, без настойчивости — не оплатят. Действуйте!

2. Вы не знаете, когда лучше перейти к следующему этапу. Типичная ситуация, когда процесс сбора долгов идет по кругу. Вы вновь и вновь отправляете счета, пишете одинаковые письма и т.д. Должник находит убедительные аргументы, вы вновь

пишете письма и т.д. Ходить по этому кругу и ждать, что хоть в этот раз все решится само собой, можно бесконечно.

Определите для себя, когда вы переходите на новый, более жесткий уровень требований вне зависимости от изобретательности должника и степени его убедительности.

3. Много говорите и мало слушаете. Существует весьма распространенное мнение, что для того, чтобы кого-то убедить, нужно много говорить. Это не так. Учитесь задавать правильные вопросы. Пусть должник сам осознает необходимость заплатить вам в первую очередь. Дайте ему возможность высказаться, чтобы для начала понять его мотивы и причины, а потом грамотно отреагировать на них.

4. Вы не выполняете собственных обещаний. Если вы обещали отправить дополнительный счет, выставить штрафные санкции, подать в суд и не сделали этого, должник увидит, что ваши слова недорого стоят. Вернуть уважение будет уже очень тяжело. Если вы сами не выполняете своих обещаний, с чего вы взяли, что должник будет выполнять свои?

5. Угрожаете. Невыполнение обещаний — одна крайность. Угрозы в отношении должника — другая. Не позволяйте себе зря кричать и угрожать. Не надо, это пустое. Вы однозначно испортите себе репутацию (никто не живет в вакууме, кто-то другой может узнать о вас нечто неприятное). Сказанное в сердцах должник может использовать в суде против вас, заявив, что вы его запугивали и вымогали деньги, — бывали и такие случаи. Ведите себя жестко, но всегда корректно, как настоящий профессионал.

6. Вы ведете себя неуверенно. Если у вас нет четкого алгоритма действий, если вы плохо подготовились, должник может ловко поймать вас на том, что вы не знаете, что делать, что отвечать, как себя вести. Если вы начнете мямлить, ваша миссия провалена. Больше уверенности в голосе, меньше сомнений!

7. Не уделяете внимания мелочам. По мелким признакам вы сможете распознать большие будущие долги.

Не подписывайте неряшливый договор, не отправляйте счета с ошибками. Не забывайте взять расписку и позвонить в срок. Не относитесь пренебрежительно к проверенной годами инструкции. Аккуратность состоит в соблюдении мелких ритуалов, проверке и перепроверке документов, привычке дуть на воду (обжегшись на молоке). Проявите дотошность в самом лучшем значении этого слова.

8. Вы не благодарите за оплату. Процесс взыскания — довольно болезненная процедура. Для должника в том числе. Как бы ни накалялись страсти, как бы ни кипели эмоции раньше, как бы ни были велики преодолеваемые вами трудности, после того как оплата была произведена, заказчик выполнил свои обязательства. Это факт. Поблагодарите его за это. Вы значительно улучшите мнение о себе в глазах должника, и, кто знает, возможно, он даст вам хорошую рекомендацию в дальнейшем.

Взыскание долга — процесс сложный и проблемный для обеих сторон, поэтому не давайте должнику лишних поводов обратить против вас ваши же ошибки и тем самым избежать выплаты. .

Когда стоит обращаться в коллекторское агентство?

Какими бы ни были меры предосторожности, если только это не постоянная предоплата, рано или поздно возникают долги, которые не погашаются вовремя. Потеря части долгов на приемлемом для бизнеса уровне часто просто планируется организациями как часть накладных расходов в бюджете компании. Соответственно, эти расходы учитываются в цене товаров или услуг, которые предоставляются аккуратным заказчикам.

До сих пор мы говорили о сборе долгов собственными силами. До определенного этапа это верная стратегия. Однако создание собственной службы взыскания также связано с затратами, которые могут доходить до 50 и более процентов

от суммы долга. Естественно, и эти расходы будут переложены на потребителей.

В некоторых случаях обращение в коллекторскую фирму может изменить данную ситуацию и позволить компании-кредитору снизить свои издержки на взыскание, что, в свою очередь, позволит ей либо получать больше прибыли, либо безболезненно снизить цену на несколько процентов.

Когда стоит обращаться в коллекторское агентство? Вот несколько основных ситуаций, когда это становится актуальным.

1. Ваша компания хочет сохранить имидж максимально дружественной к заказчикам организации. По этим причинам вы решаете, что не можете организовать внутреннюю службу взыскания: она будет плохо восприниматься заказчиками. Отдав грязную работу специалистам, компания дистанцируется от всех сложностей и нюансов, связанных с долгами, от давления, оказываемого на должников, и т.д.
2. Компания полагает, что сбор долгов приглашенными со стороны специалистами окажется более эффективным — более быстрым и результативным, — чем если бы это делали сами сотрудники компании. Собственно, это верно. Коллекторское агентство располагает программным обеспечением, тренированным персоналом и имиджем взыскателя в глазах заказчиков. К его требованиям будут относиться серьезнее и, соответственно, оплачивать счета станут быстрее.
3. Если в работе компании наблюдается несколько сезонных пиков, то расширить на месяц-другой отдел по работе с должниками, а потом опять сократить сотрудников было бы в общем-то неплохой идеей. Беда в том, что хорошие специалисты не согласятся работать по такому графику. Поэтому финансовый отдел может

время от времени обращаться в коллекторское агентство, передавая ему трудоемкие задания и оплачивая неделю (месяц, пару месяцев) работы, пока в этом не исчезнет надобность.

4. Ваша компания может быть слишком маленькой, чтобы нанимать работника, который будет работать с должниками. Тем не менее должники есть почти всегда, и ими необходимо заниматься.
5. По различным причинам компания считает, что у нее нет достаточного опыта и не хватает ресурсов: человеческих, временных, финансовых — для эффективной работы. И поэтому данная функция передается внешней компании. Типичный аутсорсинг.

Прибегать к услугам коллекторского агентства следует не для того, чтобы запугать должников. Просто они должны понимать, что такова политика компании, что заключено соглашение об обслуживании всех счетов и это касается любых Клиентов, не перечисливших деньги вовремя.

Кстати, обращение в коллекторское агентство — серьезный шаг, это метод силового воздействия на должника. Тем не менее не стоит думать, что, если вы обратились в коллекторскую компанию, вы не сможете продолжить сотрудничество с Клиентом. Важно, как вы это сделали.

Если вы корректно общались, убеждая оплатить счет, если заказчик сам знает, что нарушил обязательства, и признает это, то у вас хорошие шансы на продолжение сотрудничества. Сообщите, что у вас есть договор и поэтому счета при определенных условиях передаются вашим партнерам — коллекторской компании. Для Клиента это будет приемлемым объяснением. Вы снова сможете работать. Как только они оплатят счет.

Коллекторские агентства получают платежи часто теми же методами, что и вы. Тоже звонят, пишут и встречаются. Однако они тратят на эту работу все восемь часов своего рабочего дня, делают это последовательно, и должники сразу понимают, что агентство сделает все возможное, чтобы взыскать долг. И дешевле всего будет заплатить быстро.

Если вы с чем-то не можете справиться самостоятельно, доверьтесь профессионалам. Возможно, это станет самым мудрым шагом.

Тактика взаимодействия с Клиентами

Выбор контактного лица у должника

Если вам задолжало физическое лицо, то все просто: вы обращаетесь лично к нему.

Если же вам задолжала организация, для начала следует найти в ней того, к кому будет правильнее обратиться. Узнайте заранее, какие инструкции получил переговорщик со стороны должника, и ведите себя с учетом этого. Во время переговоров упирайте на то, что он *должен* делать, на его обязанности. Манипулируйте этим.

Рассмотрим ситуацию. Первое лицо, например директор, не знал о проблеме, а узнав, ужаснулся и принял решение срочно все исправить. Пусть он сам назначит ответственного за урегулирование проблемы. В дальнейшем в беседе с переговорщиком можно давить на то, что «ваше же руководство поручило вам в кратчайшие сроки оплатить наш счет».

Со стороны должника начальный этап переговоров мог провести отдел закупок, при этом подписывает счет директор, а оплачивает бухгалтер. К кому из них обратиться, если счет не оплачен?

Возможно, обратившись к директору или бухгалтеру и сообщив о существовании договора, вы изрядно их удивите. Не исключено, что они не знали ни о вашем существовании, ни о заключенном договоре. Еще больше они удивятся, узнав,

что просрочили платеж. Их естественной реакцией будет стремление защитить родную фирму от внезапного вторжения требовательного чужака — то есть от вас.

Если в своих требованиях вы не достигаете результата, последовательно переводите переговоры на более высокий уровень. Причем генеральный директор не предел. Обратитесь к учредителям, акционерам. Чем выше уровень ваших собеседников, тем лучше они видят картину в целом. Они смогут оценить, чего им будет стоить потеря репутации, если на них повесят ярлык «ненадежный партнер».

Очень плохой знак, если ваш вопрос пересылают каждый раз все ниже и ниже. Скорее всего, вы не на верном пути, не давайте себя сбить с толку. Поднимайтесь на уровень руководства.

Узнайте как можно больше о тех, кто будет вести переговоры со стороны должника. При возникновении любых проблем с этими людьми обращайтесь напрямую к руководству компании.

Отговорки должников и ваши ответные действия

Говорят, тот, кто хочет, ищет возможность, а кто не хочет, ищет причину. Скорее всего вы столкнетесь с тем, что должники найдут тысячи причин для того, чтобы отказаться выплачивать вам долг. Поэтому вам следует до автоматизма отработать варианты ответов на различные уловки должника. Вы должны четко знать, что именно сказать в той или иной ситуации, а также вести переговоры строго по плану. Если вы начнете подбирать аргументы, искать нужные слова в ходе переговоров или, что еще хуже, неопределенно мямлить, ваше сражение проиграно. Должник почувствует свое превосходство над вами, и переубедить его в дальнейшем будет очень тяжело.

Учтите следующее:

- 55 процентов личной коммуникации строится на том, как мы выглядим;
- 38 процентов личной коммуникации строится на том, как мы говорим;
- 7 процентов личной коммуникации строится на том, что мы говорим.

Отговорки — это способ замедлить процесс оплаты. В большинстве случаев это не отказ, а именно способ задержки. Относитесь к ним как к неотъемлемой части своей работы. Это нормально. Если покупатель начинает колебаться или уходить от ответа, имейте в виду, что скорее всего ему просто нужны дополнительные аргументы. Предоставьте их. Всегда помните не только о содержании вашего разговора, но и о форме подачи аргументов. Следите за тем, как вы выглядите и как себя ведете.

Спросите должника, почему он не оплачивает ваши счета, что именно ему мешает. Он должен что-то ответить. Реагируйте на эту информацию. Провоцируйте его отговорки, потому что именно с ними и нужно работать. Если должник ничего не отвечает на ваши вопросы, это плохо. Это значит, что вы не знаете, на какой стадии сбора долгов находитесь, у вас нет ориентиров.

И имейте в виду, что большинство отговорок — просто отговорки. За ними ничего не стоит, кроме желания потянуть время.

В каждом жанре есть классика. Вот примеры классических отговорок должников, а также того, что вы на них можете ответить, и других ваших действий.

«Мы уже заплатили»

Ваши действия:

- чтобы убедиться, что счет оплачен, вы должны спросить, когда это произошло, и попросить прислать подтверждение (копию чека, квитанции, платежного поручения и т.п.);
- если оплата произведена несколько дней назад, а вы не видите подтверждения платежа, попросите прислать вам по факсу прямо сейчас копию платежного поручения. Перезвоните через 5—10 минут, если не получили подтверждения, и продолжите переговоры;
- если вы общаетесь с физическими лицами, всегда просите их сохранять чек, чтобы в случае необходимости доказать, что платеж совершен. Сейчас именно этот случай: попросите зачитать вам данные, отпечатанные на оплаченном чеке, пообещайте проверить в банке, прошел ли платеж.

Ваша цель сейчас — убедиться в отсутствии ошибки, в том, что вас не спутали с другим кредитором. Если покупатель говорит правду, если он действительно оплатил, ему не составит труда выполнить ваши просьбы. Если платеж не был совершен, таким ответом он рассчитывает немного потянуть время для каких-то своих целей. Максимально сократите эту возможность, добейтесь подтверждения платежа как можно быстрее. Если должник убедится в вашей внимательности, он быстро пойдет на попятную и не будет повторно использовать эту уловку. Возможно, оплатит, возможно, попытается найти другую отговорку.

«Да, я обещаю скоро оплатить ваш счет»

Ваши действия:

- попросите подтвердить факт задолженности и назвать просроченную сумму, чтобы убедиться, что должник действительно собирается оплатить счет, знает сумму долга;

- сообщите, что, так как выставленный счет уже просрочен, необходимо сообщить определенную дату, к которой будет произведена оплата. Не «после 5-го», не «до пятницы», а определенную дату, например «в пятницу, 16 апреля»;
- если должник сообщил вам определенную дату оплаты, подтвердите у него эту информацию («Правильно ли я понял, что вы пообещали оплатить в пятницу, 16 апреля?») и обязательно поблагодарите за твердое обещание заплатить. Подчеркните, что доверяете его твердым гарантиям. Сделайте все, чтобы человек сам поверил, что поклялся заплатить;
- если человек, с которым вы общаетесь, не может назвать вам определенную дату, спросите, кто прямо ответит на этот вопрос, и переходите к разговору с указанным лицом;
- если вы говорите с ответственным человеком, который утверждает, что не знает, когда они смогут заплатить, это тревожный сигнал. Остановите все поставки до погашения задолженности.

«Мы не можем заплатить, у нас нет денег»

Ваши действия:

- подобная отговорка позитивна. Это не отказ платить, а указание на условие, при котором будет произведена оплата. Самое простое — посоветовать должнику взять кредит. Расскажите об условиях, ставках, объемах кредита, условиях залога в вашей партнерской кредитной организации. Чем более информированы вы будете, тем сложнее будет должнику использовать эту отговорку;
- попросите покупателя подтвердить, что товар им получен в определенные договором сроки, напомните, что он обещал вам все оплатить. Выясните, можно ли

вернуть товар. Если такая возможность есть, сначала верните, а затем начинайте переговоры о возмещении транспортных и прочих расходов. Или лучше забудьте об этом бывшем заказчике;

- узнайте, в чем причина отсутствия денег, есть ли шанс, что ситуация улучшится и когда именно это произойдет;
- выясните, прекращает ли компания свою деятельность. Если это так, немедленно обращайтесь в суд;
- спросите, перестали ли выплачивать зарплату сотрудникам, заморожены ли все платежи, счет в банке и т.п. Если нет, подберите другие аргументы, которые убедят вашего партнера относиться к выставленным вами счетам как приоритетным и срочным;
- если ситуация серьезная и платеж откладывается на продолжительное время, остановите все поставки до погашения задолженности. В зависимости от того, чем вызваны проблемы покупателя, и ваших с ним отношений либо запасайтесь терпением и ждите, когда его дела наладятся, либо срочно подавайте в суд, чтобы получить хоть часть своих средств до того, как вашего должника объявят банкротом;
- если возникла краткосрочная проблема ликвидности и скоро все наладится, а покупатель — хороший плательщик, сославшись на процедуры кредитной политики компании, предложите оплатить часть суммы сразу (например, половину), а для дальнейших платежей составьте совместно примерный план, где будут указаны конкретные сроки выплат. Одновременно убедитесь и проверьте у независимых источников, верны ли факты, которые сообщил вам должник. Например, он сказал, что ожидает платежа от своего заказчика, — проверьте, существует ли этот заказчик, ведутся ли

между ним и вашим должником переговоры. Убедитесь, что оговоренная часть платежа получена. Если нет, передавайте счет для взыскания коллекторскому агентству;

- если возникла краткосрочная проблема, но покупатель не является хорошим плательщиком, попросите оплатить часть суммы и вне зависимости от того, перечислены ли эти деньги, начинайте процедуру передачи счета для взыскания коллекторским агентством;
- если покупатель, не предоставив разумного объяснения, в итоге обещал заплатить, возможно, он просто хотел выяснить, есть ли возможность платить на других условиях: с отсрочкой или частями. Прямо спросите его, не в этом ли состояла его цель;
- если ответственное лицо говорит, что не знает, когда они смогут заплатить, это тревожный сигнал. Остановите все поставки до погашения задолженности.

«Мы скоро должны получить платеж от наших заказчиков. Тогда ваш счет будет оплачен»

По большому счету, это вариант ответа «у нас нет денег». Ваши действия:

- сообщите, что отлично понимаете, как неприятно иметь дело с неоплаченными счетами. И сразу же отметьте, что находитесь в таком же положении и тоже не можете исполнять обязательства перед другими заказчиками и подрядчиками;
- попросите подтвердить факт получения товара или оказания услуги и сроки оплаты. Добейтесь признания факта задолженности;
- ссылайтесь на договор, в котором нет условий отсрочки в связи с действиями или платежами третьих лиц.

Требуйте назвать определенную дату, к которой оплата будет произведена;

- порекомендуйте заказчикам самим высказать предложения о компенсации вам как кредитору, когда их проблема разрешится. Компенсации — это дополнительные расходы. Пусть должник поймет, что с каждым днем его долг становится все дороже;
- если ответственное лицо говорит, что не знает, когда точно они смогут заплатить, остановите все поставки до погашения задолженности.

«Сначала мы должны оплатить другие счета.

После этого будет оплачен ваш»

Ваши действия:

- попросите подтвердить факт получения товара или оказания услуги и сроки оплаты. Добейтесь признания факта задолженности, убедитесь, что должник знает сумму и срок задолженности;
- уточните, значит ли этот ответ, что у должника нет денег, чтобы рассчитаться по своим обязательствам; значит ли это, что вам нужно обращаться в суд и приступать к другим подобным действиям, как в варианте «у нас нет денег»;
- порекомендуйте им самим высказать свои предложения о компенсации вам как кредитору, когда их проблема разрешится. Важно, чтобы создалось понимание, что счета вашей компании требуют первоочередной оплаты.
- если деньги у должника есть, настаивайте, используя любые аргументы, что ваши счета являются первоочередными. Например, доводом в вашу пользу может быть то, что поскольку счет просрочен, то каждый день

будут начисляться пени. В этом случае используйте тактику «воин-мучитель» (см. параграф «Уловки» в главе «Телефонные переговоры»);

- ссылайтесь на договор, в котором нет условий отсрочки в связи с очередностью платежей. Требуйте назвать определенную дату, к которой оплата будет произведена.

«Мы не будем платить, так как качество услуг нас не устроило (были нарушены условия поставки или допущено другое нарушение с вашей стороны)»

Ваши действия:

- убедитесь, что вас ни с кем не путают, что вы говорите об одном и том же. Вероятность ошибки может быть весьма велика. Выясните также, была ли претензия оформлена письменно и когда это было сделано;
- выясните, каковы претензии к качеству товара или услуг и действуйте в зависимости от этого. Не хочется верить в это, но, возможно, в этот раз они правы, особенно если о проблеме сообщили быстро и письменно. А возможно, это просто уловка;
- если у вас на руках есть соответствующие документы, отметьте, что товар был принят и вы имеете основания настаивать на полной оплате;
- если задолженность возникла давно, сообщите, что рекламации рассматриваются только в течение определенного срока (он должен быть указан в договоре), который уже давно прошел. Так как рекламаций в этот период не поступило, никакие претензии не могут рассматриваться как причина для отказа в платеже;
- если должник говорит, что услуга оказана не полностью, что было обещано больше, а получена только

часть, предложите написать претензию. При этом напомните: 100-процентная неоплата означает, что услуга не была оказана вообще. Требуйте оплатить 70 процентов (или 50, или 90) суммы долга, по которой не возникает рекламаций, а оставшуюся часть — после разрешения вопросов с претензией;

- возможно, покупатель таким образом просит скидку и просто шантажирует вас. Тут вам нужно решить, стоит ли на это поддаваться. Прямо спросите, в этом ли дело. Если это так, возможно, лучшим выходом из ситуации будет дать некоторую скидку и перейти в дальнейшем на полную предоплату;
- добейтесь того, чтобы покупатель перечислил детально, что именно его не устроило. На некоторые подобные замечания просто не стоит отвечать — только соглашаться. Увлечшись спором, вы можете спровоцировать конфликт, за которым последует отказ платить вообще. Согласившись с тем, что не все было гладко, возможно, вы просто дадите должнику возможность высказаться. Он убедится в своей правоте и уважении с вашей стороны, и на этом конфликт будет исчерпан;
- если вразумительных объяснений нет, больше с этим человеком или компанией не общайтесь, передавайте долг для взыскания коллекторскому агентству или обращайтесь в суд.

Обратите внимание, что обычно факт подписания акта приемки товара подтверждает, что товар или услуга приняты. Таким образом, рекламации больше не могут являться поводом для снижения цены. Если вы хотите действовать гибко, предусмотрите в договоре срок, в течение которого могут выставляться претензии.

«Условия покупки и сроки оплаты были другие»

Ваши действия:

- объясните, что, к сожалению, вы исходите из того, что было указано в договоре, и сейчас изменить ничего нельзя. Попросите письменно сообщить, какова была договоренность с агентом. Скажите, что попросите агента прояснить ситуацию;
- принесите извинения, ссылаясь на неизменные процедуры. Тем не менее настаивайте на оплате или на срочном и точном согласовании сроков.

«Договор подписал сотрудник, не имевший на то полномочий» (вариант: «Товар или услугу заказал сотрудник, который уже уволился»)

Ваши действия:

- попросите подтвердить факт получения товара или оказания услуги. Если покупатель не может или не хочет этого делать, предоставьте подтверждение со своей стороны;
- объясните, что, если товар не был нужен компании, она могла сразу сообщить об этом, отказаться от его получения или срочно вернуть;
- продемонстрируйте понимание ситуации, в которой оказалась компания, но вместе с тем строго держитесь своей позиции о полной оплате;
- предложите свое личное участие в преследовании нерадивого работника после того, как все вопросы между компаниями будут разрешены. Это будет воспринято как явная шутка, но настроит заказчика в вашу пользу, так как покажет, что вы на одной стороне;
- узнайте, кто теперь будет отвечать за точную оплату счетов, а также кто передает дела этому человеку.

«Для оплаты необходимо получить подпись еще какого-то ответственного лица (генерального директора, старшего юриста, финансового директора и т.п.)»

Ваши действия:

- это типичная отговорка. Тем не менее согласитесь, что эти процедуры очень важны;
- выясните, как долго будет отсутствовать указанное лицо и кто оставлен замещать его. Несет ли этот человек ответственность за отношения с поставщиками? Узнайте его прямой рабочий номер телефона и (или) номер его мобильного;
- выясните, остановила ли компания работу в отсутствие данного лица, а также проходят ли другие платежи. Сообщите, что необходима немедленная оплата такой-то суммы в такие-то сроки. Узнайте, кто и как будет решать проблему, если в данный момент нет, например, финансового директора, и будет ли этот человек отвечать за возможные пени и прочие осложнения, когда в ход пойдут ваши процедуры;
- позвоните в офис напрямую отсутствующему лицу или попросите кого-то другого сделать это за вас. Если нужный вам человек есть в офисе, сообщите ему о случившемся (например, что счет не оплачен, а такой-то сотрудник компании некомпетентен или затягивает платеж, прикрываясь именем одного из руководителей). Если вас пытались обмануть, тут нужно действовать прямо. Но не стоит обвинять фирму, возможно, дело действительно в отдельном человеке. Не исключена и просто ошибка. Но ваша цель не разобраться, как распространяется информация в этой организации, а просто получить оплату по счету;
- ведите разговор к необходимости назначения ответственного конкретно за вашу проблему, пусть это будет даже

совершенно новый человек. Потратьте время на описание вашей ситуации. Все равно это будет быстрее, чем ждать возвращения из командировки или отпуска нужного вам лица. Пусть назначенный специалист созванивается с отсутствующим сотрудником и получает от него распоряжения и указания о том, кто может его заменить;

- обычно, если речь не идет о первом лице компании, подобные проблемы можно решить, если обратиться к сотрудникам более высокого уровня: в отсутствие специалиста идите к его начальнику и далее еще выше. Вам придется изложить суть ситуации и попросить проявить власть, пока нет отвечающего за данные вопросы подчиненного, чтобы поддержать честь всей организации;
- предложите высказать должнику его предложения по поводу компенсации в связи с задержкой фирме-кредитору уже вашей компании.

«Документы уже в бухгалтерии»

Ваши действия:

- попросите подтвердить факт задолженности и назвать просроченную сумму, чтобы убедиться, что о вашем долге действительно помнят, а не пытаются просто затянуть время;
- такой ответ — возможность обезличить проблему, снять личную ответственность. Выясните имя, фамилию бухгалтера, попросите связать вас с ним напрямую. Так или иначе, получите эту информацию, переговорите с бухгалтером сами. Если вам отказывают, попросите подозвать нужного человека к трубке, предложите подождать у телефона, пока за ним сходят или с ним поговорят. Вам важно, чтобы этот контакт не остался безлично оборванным;

- определите причину задержки. В случае необходимости вышлите необходимую копию комплекта документов заново: счет, договор и прочее. Возможно, документы просто не дошли до бухгалтерии;
- лучше всего тут подходит тактика «воин-мучитель» (подробнее об этой тактике см. в главе «Телефонные переговоры»).

«Документы находятся в налоговой, у аудиторов...»

Ваши действия:

- попросите подтвердить факт задолженности и назвать просроченную сумму;
- добейтесь от них подтверждения, что они намерены оплатить счет. Запросите дополнительное гарантийное письмо, где будут указаны точная дата платежа и причина отсрочки — факт невозможности оплаты ввиду налоговой или аудиторской проверки в такие-то даты. Если это правда, вам не откажут. Если отказывают, скажите, что готовы сами связаться с проверяющей службой напрямую, так как факт неоплаты может повлиять на результаты той или иной проверки. Требуйте определенного ответа или определенного документа;
- если гарантийное письмо с указанием причины задержки у вас, проконтролируйте дату платежа. Если она опять пропущена, обращайтесь напрямую к руководству, используйте другие средства давления, так как вами манипулируют. Если и это не помогает, передавайте долг для взыскания коллекторскому агентству.

«Появились форс-мажорные обстоятельства локального характера: слияние/поглощение компании, переезд, реорганизация, пожар, смена банка или сбой компьютерной программы»

Ваши действия:

- проявите понимание, сочувствие;
- спросите, нужно ли остановить поставки до упорядочивания ситуации;
- демонстрируя отзывчивость, тем не менее покажите, что готовы приложить усилия, чтобы не оказаться пострадавшей стороной;
- попросите подтвердить факт получения товара или оказания услуги и сроков оплаты. Добейтесь признания факта задолженности, лучше всего в письменном виде;
- узнайте, сколько времени может потребоваться для решения проблемы. Требуйте назвать реальную и определенную дату, к которой оплата будет произведена;
- выясните, кто теперь будет отвечать за точную оплату счетов и с какого момента можно обращаться к этому сотруднику.

Я не буду заполнять книгу объяснениями, как вести сложные переговоры, какие существуют стратегии, тактические приемы, методы переубеждения, варианты деликатного отказа и возражения, — существует достаточно много литературы, посвященной этим вопросам.

Отговорки — то, что всегда будет преследовать вас в ходе переговоров с должником. Относитесь к ним спокойно, не нервничайте: это часть работы, и не более того.

Методы воздействия

Вне зависимости от причин, в результате которых образовалась задолженность, кредитор обязательно будет стремиться взыскать свои деньги. Что совершенно справедливо. Сбором дебиторской задолженности занимаются как специальные отделы в компаниях и банках, так и специализированные коллекторские компании, для которых это основной бизнес.

Ключевые инструменты, используемые в этой работе, — письма, звонки, личные встречи. И только в том случае, если они оказались недостаточно эффективными, мы можем обратиться к тяжелой артиллерии — обращению в суд и методам PR-воздействия. Причем именно их-то и следует по возможности избегать: это крайние меры, связанные с высокими издержками, означающие, что вы фактически прерываете дальнейшие контакты с компанией или человеком и вряд ли когда-либо сможете восстановить нормальные отношения. Позже мы поговорим о них подробнее.

Существует множество методов работы с должниками. Условно их можно разделить на три группы.

Психологическое воздействие

В первую очередь сюда можно отнести написание писем, звонки по телефону, отправку факсов, сообщений по электронной почте, личные встречи и т.п. Ваш дебитор должен знать о том, что вы очень волнуетесь в связи с возникшим долгом и настроены очень решительно. Чем дольше длится ваше общение, тем все более сухим, деловым, требовательным и в то же время более навязчивым становится тон писем и телефонных переговоров.

Должник должен почувствовать, что с вами легче расплатиться, чем бороться, отговариваться, оттягивая платеж. В этом случае при прочих равных условиях ваши счета будут оплачиваться первыми.

Более жесткими можно считать методы PR-воздействия. Для многих компаний потеря репутации страшнее финансо-

вых проблем. Распространение или угроза распространения среди смежных поставщиков и других заинтересованных лиц информации о проблемах компании, вызывающих задержки платежей, может оказаться весомым аргументом в деле вразумления должника.

Методы психологического воздействия эффективно работают, если ваши должники заботятся о своей репутации и планируют рано или поздно расплатиться.

Экономическое воздействие

Если вам задолжал постоянный покупатель, а не тот, с кем у вас разовые договорные отношения, первой экономической санкцией против него может стать приостановка дальнейших поставок — так называемая система «stop & go»: все последующие поставки возможны только после погашения задолженности.

Следующим этапом экономического воздействия могут стать штрафы, пени, неустойки и т.п., то есть то, что для неплательщиков влечет за собой финансовые последствия в виде дополнительных затрат. Сюда можно отнести требование залога — один из наиболее действенных рычагов влияния на должника. Если обязательства не будут выполнены, залог, превосходящий сумму долга, может быть реализован по несколько заниженной цене и тогда потери должника окажутся значительными.

Если ваш покупатель испытывает временные затруднения и не может расплатиться по всем счетам, обычно договариваются о рассрочке платежей и погашении долга частями. И здесь очень важно сразу оговорить условия оплаты процентов за предоставленный таким образом сверх основной суммы долга кредит и зафиксировать эти договоренности на бумаге. Если этого не сделать, то выплата основного долга зачастую «морально» освобождает должника от оплаты процентных обязательств.

Постройте отношения так, чтобы должнику было выгоднее заплатить. Чем быстрее, тем лучше.

Юридическое воздействие

Переписка между компаниями, связанная с необходимостью оплатить счет, называется претензионной, досудебной. Как правило, этап, с ней связанный, не слишком длителен, и за ним следуют подача иска и суд.

Имейте в виду, что сам факт подачи иска является мощным способом психологического воздействия.

В случае если вы выяснили, что должник не способен погасить долг, необходимостью станет возбуждение против должника дела о банкротстве. Юридические действия необходимы как минимум для того, чтобы получить законное место в очереди кредиторов.

Если же вы столкнулись с мошенником, скорее всего судебное решение будет вынесено в вашу пользу относительно быстро, а должник будет задержан (или объявлен в розыск). Правда, это не означает, что вы сможете автоматически вернуть свои деньги в обозримом будущем.

Судебное разбирательство может стать наиболее эффективным способом возврата долга, если у вас есть грамотно составленные документы, у должника достаточно денег, чтобы расплатиться, его финансовое состояние не вызывает тревоги... и у вас есть 3—5 месяцев на ожидание разрешения ситуации.

Частным случаем юридического воздействия может стать воздействие физическое. Конечно, речь идет об абсолютно легальных мерах, таких как арест имущества или самого должника, передача прав собственности на залог и т.д.

Юридическое воздействие — последняя стадия ваших взаимоотношений с должником. Помните, что все юридические процедуры потребуют от вас дополнительных финансовых и временных затрат. Старайтесь не доводить до этого.

Эффективность применения различных мер воздействия на должника

Она зависит от того, с каким должником имеет дело кредитор. Чтобы представить, как эти методы работают на практике, рассмотрим реальные данные, взятые из практики коллекторских агентств.

Табл. 7. Методы воздействия на должника и их эффективность

Метод воздействия	В результате каких действий получен долг	Процент вернувших долг от числа добросовестных должников	Процент вернувших долг от числа недобросовестных должников
Психологическое	Устные напоминания по телефону (в зависимости от степени интенсивности и убедительности)	10–20	0–5
	Письменные напоминания (в зависимости от степени интенсивности и убедительности)	15–30	0–5
	Личные переговоры	30–50	1–10
Экономическое	Потенциальная угроза возможности имиджевых потерь	30–40	0–5
	Приостановка поставок	10–30	5–20
	Штраф, пени, неустойка	40–60	2–10
	Требование внесения залога (зависит от ценности и ликвидности предоставляемого в залог имущества)	80–100	70–80
Юридическое	Факт подачи иска	20–40	5–15
	Принудительное исполнение решения суда	30–50	10–20
	Вмешательство государственных органов, уголовное преследование	50–70	20–40

Теперь разберем подробнее некоторые из перечисленных методов.

Телефонные переговоры

По принципу CCL («call—call—letter») давайте поговорим о звонках.

Прежде чем передать работу с данным должником коллекторской компании, напомните ему о задолженности. Потому что при передаче права требования третьему лицу может возникнуть следующая ситуация.

Звонящий — сотрудник коллекторского агентства, доктор юридических наук, майор в отставке Рахманинов:

— Здравствуйте, вам звонят по поводу долга СервилатБанку (Service Latvian Bank). Вы должны банку триста долларов.

Должник — Кристина Чопина, дама 24 лет, офисная служащая, влюблена до беспамятства:

— Ой! И правда! А я забыла. Завтра заплачу, хорошо?

Обращаться к услугам коллекторской компании «Rakhmaninoff Ultra Hard Collection» не имело смысла!

Позаботьтесь о Клиенте: напомните о долге сами! Возможно, он просто забыл о платеже.

Какими особенностями обладает сбор долгов по телефону?

Первое, что нужно отметить, — это то, что телефонные звонки несколько более эффективный, чем письма, способ работы с должниками, но в то же время и более дорогой, поскольку звонки требуют больше времени. Возможно, вам придется ждать, пока поднимут трубку, переведут вызов на нужного человека либо сообщат, что ему нужно перезвонить позже. Все это — безвозвратно потерянное (и оплаченное вашей компанией) время. Тем не менее, когда вы дозвонитесь, вы сможете сразу же обсудить с должником все, что вас интересует. У вас будет возможность оперативно реагировать на его вопросы и сразу получать ответы на свои.

Обратите внимание на то, что при общении между организациями звонки могут поддерживаться письмами — как предварительными, так и резюмирующими (так называемые мемо). Отправьте должнику уведомление, что в связи с неоплатой вы хотели бы обсудить возникшую ситуацию, оговорите

дату и время вашего звонка. После разговора направьте письмо, в котором резюмируется все сказанное. Также требуется аккуратность и внимательность; важно следить за своими обещаниями — перезванивать в оговоренное время.

Звонок по телефону является средством личного общения, но позволяет в то же время дистанционно — и при этом довольно быстро и точно — определить, насколько обязателен должник, могут ли с ним возникнуть проблемы, и в случае необходимости передать коллегам все сведения об этом заказчике для обращения в суд или для срочного личного визита.

Преимущества телефонного общения:

- личный контакт с собеседником: вы понимаете эмоциональное состояние должника, его мотивы;
- оперативность: вы сразу в ходе разговора можете решить несколько разных вопросов;
- точность;
- гибкость: в зависимости от того, как повернулся разговор, вы имеете возможность изменить свою аргументацию, сделать встречное предложение, повесить трубку в любой момент;
- простота измерения эффективности работы этого инструмента: вы довольно точно представляете, был ли звонок результативным.

Помните о впечатлении, которое производит ваша компания. Заказчик будет принимать решения на основании не только того, что вы сказали, но и того, как вы это сказали, как он это понял и как истолковал для себя.

Помните о целеполагании. Набросайте себе выполнимый план звонков на предстоящий день и четко его выполняйте. Я имею в виду количество реально сделанных звонков, проведенных переговоров, а не общение с секретарем, который

просит перезвонить. Однако помните, что при установлении деловых контактов важно все-таки качество, а не количество.

Как звонить в первый раз

Помните, что позиция звонящего намного комфортнее: у вас достаточно времени, чтобы подготовиться, достать нужные документы, настроиться. Тот, кому звонят, почти всегда бывает застигнут врасплох. Телефон вторгается в рабочий процесс и беспокоит. Скорее всего, своим звонком вы оторвете человека от работы.

Если беседу начинаете вы, инициатива на вашей стороне: вы первым начинаете задавать вопросы.

И даже если, не застав нужного вам человека, вы оставили сообщение о своем звонке, все равно перезванивайте сами.

Не ждите, что вам позвонят, — звоните сами.

Итак, перед вами лежит список должников и их номера телефонов. С чего начать? С самых сложных или самых простых случаев? С самых больших или маленьких долгов? С самых «свежих» или с «хронических»?

Конечно, у каждого может быть своя методика. Я для себя раз и навсегда решил этот вопрос, и мой выбор в такой ситуации определил один давний случай.

В советские еще времена родители привезли с юга ящик персиков. Предполагалось, что их должно было хватить надолго, поэтому ели экономно: примерно по штуке в день. При этом брать нужно было подпорченный персик: подгнивший кусочек вырезали и ели остальное.

Когда в корзине оставалось всего несколько персиков, о нашей тактике узнала бабушка. Она всплеснула руками: «Что же вы надедали — съели корзину полугнилых фруктов! А могли съесть столько вкуснейших персиков, если бы брали каждый раз только самый лучший!»

С тех пор я всегда начинаю с лучших ягод в тарелке...

Не бойтесь начинать работу с самых легких случаев. Обратитесь сначала к заказчикам, чей срок задержки платежа незначителен и с кем финансовые вопросы будут решены быстро и успешно. Не дайте этим заказчикам забыть о себе. Помните: чем раньше вы приступите к взысканию, тем больше у вас шансов получить долг. Постарайтесь взыскать деньги до того, как долг станет «плохим», то есть не имеющим перспектив взыскания. Согласитесь, победа всегда окрыляет! Со сложными должниками работать проще, если вы знаете, что более половины должников уже оплатили счета по вашим запросам.

Начинайте работу с простых случаев.

Важное правило при сборе долгов по телефону — «дамы вперед». Если возможно, первый звонок должна делать женщина. И на это есть много причин.

У женщин обычно более приятный и мягкий голос, при прочих равных их вообще воспринимают более дружелюбно. Важно и то, что женщины лучше чувствуют собеседника, более ориентированы на сотрудничество. Девушка-оператор или женщина-бухгалтер могут проявить участие, сочувствие более искренне, чем сотрудники-мужчины.

В мужчине же видят потенциальную угрозу, он символизирует силовые методы воздействия. Каким бы дружелюбным ни был его тон, должник сразу решит, что его уже начинают «прессовать», и займет оборону.

Кроме того, мужчины по своей природе конкурентны — это качество выражено у них намного сильнее, чем у женщин. Звонок мужчины из вашей организации обязательно вызовет у заказчика-мужчины подсознательное желание побороться с ним лично, а заодно и с представляемой им фирмой, а вам это не на руку.

Лучше, если первый звонок-напоминание сделает женщина.

Если еще не пришло время запугивать должника, не начинайте телефонный разговор со слов «Вас беспокоит...». Услышав подобное, человек внутренне напрягается и начинает волноваться.

Сообщите, что хотели бы удостовериться, что ваш счет получен и с ним нет никаких особых проблем. Если это так, спросите, с чем связана задержка, нужно ли что-то сделать с вашей стороны. Пусть все выглядит так, будто вы хотите просто помочь.

Естественно, если должник говорит, что счет не получен или потерялся, срочно отправьте ему копию. И сразу убедитесь, что он все получил. Перезвоните и получите четкое «да».

Первый звонок должен быть простым и дружеским.

Если простого напоминания оказалось недостаточно, нужно готовиться к серьезным переговорам: собрать всю информацию, которая потребуется в ходе беседы. Составьте заранее список возможных отговорок и приготовьтесь на них отвечать (см. главу «Отговорки должников и ваши ответные действия»). Вас могут спросить, кто выписывал счет, когда он был выслан, кто подписывал договор и какой его номер и т.д. и т.п. Вы решите все вопросы гораздо быстрее, если подобная информация сразу будет у вас на руках.

Общий план разговора может быть примерно такой:

1. Приветствие.
2. Описание ситуации с возникшим долгом.
3. Психологическая пауза.
4. Обсуждение проблем и возражений.

5. Предложение решения.
6. Выражение благодарности за разговор.
7. По окончании — подготовка мемо (небольшой записки, резюмирующей ваш разговор и договоренности).

Три основных этапа дальнейших телефонных переговоров с должником

Табл. 8. Первый этап телефонных переговоров

Действия	Пример	3
Убедитесь, что вы говорите с должником	«Здравствуйте, я говорю с Модестом Мусоргским? Это вы?»	
Представьтесь	«Вам звонит Сергей Рахманинов из СервиЛатБанка»	
Назовите сумму долга	«Вы должны нам 678 долларов...»	
Опишите действия, которых вы ожидаете	«Нам необходима оплата сегодня же»	
Выдержите паузу и дайте должнику ответить. Внимательно слушайте и записывайте	...	

Если должник — юридическое лицо, спросите, входит ли в компетенцию вашего собеседника решение вопросов, подобных обсуждаемому. Если он уполномочен только *вести переговоры*, а решение будет принимать кто-то другой, вы зря теряете время. Рано или (что вероятнее) поздно переговоры все равно придется вести с тем, кто принимает решения.

Не задавайте сразу несколько вопросов на разные темы: собеседнику будет сложно выделить из них тот, на который надо отвечать. Он ответит на самый простой и наименее важный вопрос.

Поскольку вы звоните не в первый раз, то начните с того, что коротко (очень коротко) изложите причину вашего звонка: «*Вы должны нам деньги! Я хочу обсудить, когда и как вы нам заплатите*», — и сразу, прежде чем ваш собеседник

начнет что-то отвечать, спросите, *понятна ли ему цель вашего звонка*. Если вы говорите с вменяемым человеком и вас хорошо слышно, скорее всего он ответит «да». Это ваша первая маленькая победа. Произнеся «да», собеседник теряет психологическое преимущество и уже не сможет рассуждать на тему, что он «не совсем должен» вам и т.п. Инициатива уже на вашей стороне.

Задайте вопрос-торпеду. Спросите заказчика напрямую, что именно мешает ему заплатить: *«Что мы сделали не так, если вы нам не платите?»* или *«Почему именно наш счет оплачивается в последнюю очередь?»*. На подобный вопрос придется отвечать прямо, причем должник будет вынужден оправдываться.

Оперируйте фактами. Напомните должнику о том, что сделка была заключена, оплата должна была состояться, и спросите, когда он перечислил деньги на ваш счет.

Даже если он будет молчать, держите паузу. Ждите столько, сколько потребуется. Если чувствуете, что возникла неловкость, не нарушайте молчания. Должнику неуютно, он смущен больше, чем вы.

Когда он начнет говорить, дайте ему достаточно времени, чтобы высказаться. Не перескакивайте с вопроса на вопрос, с аргумента на аргумент. Время, которое вы потратите на разговор, а это, скорее всего, несколько минут, невелико по сравнению с тем, сколько вы ждали оплаты счета. Дорого не само время, а эффективность его использования. Иногда лучше несколько минут помолчать и выслушать собеседника, чем давить на него с секундомером в руке. Так что не торопитесь, пусть у всех будет возможность спокойно высказаться.

Держите под рукой стакан воды: возможно, он вам понадобится в течение долгого разговора. Только вода должна быть без газа. Почему? Поймете минут через пять, если пренебрежете этим советом.

Табл. 9. Второй этап телефонных переговоров

Действия	Пример
Объясните вашу позицию	«Я должен получить этот платеж сегодня же»
Объясните вашу цель	«Я должен узнать дату, когда вы расплатитесь (имеется в виду полное погашение задолженности)»
Объясните вашу промежуточную цель	«Сколько вы можете заплатить сегодня?»

Здесь вам важно добиться серии утвердительных ответов: человек, который начал соглашаться, будет вынужден в ходе разговора двигаться по продуманному вами сценарию, соглашаясь дальше. От вас требуется только продолжать задавать нужные вопросы. Незаметно для себя должник окажется там, куда вы его хотели подвести: станет очевидным, что платить нужно, это мудрое и единственно верное решение.

Постарайтесь убедить должника произнести достаточное количество этих маленьких «да», которые потом превратятся в одно большое «ДА» и оплаченный счет. Придумайте свой собственный алгоритм и формулировки вопросов, потренируйтесь. Пусть первые 5—7 вопросов будут приводить к однозначным «да» («Вы меня хорошо слышите?», «Я говорю с Модестом?», «Вы же были клиентом СЛ-Банка?» — вот уже три «да»).

Отговорки должников мы уже обсуждали в одноименной главе, нет смысла снова их здесь повторять. Важно понимать, что на этом этапе вы оперируете тремя понятиями: ваша позиция, ваша окончательная цель и промежуточная цель. Добейтесь однозначных ответов на свои вопросы по каждому из этих пунктов.

При разговоре как можно чаще называйте человека по имени: большинству людей это нравится. Кроме того, даже если вы звоните по поводу долга компании, когда вы все время произносите имя человека в связке со словом «долг», у него невольно возникает ощущение, что это он занял

у вас деньги. Долг фирмы становится его личной ответственностью.

Завершающий этап обязательно должен быть положительным. Несмотря на сложность и неприятность ситуации, вы лично все равно должны оставить положительное впечатление («с этим человеком приятно общаться», «это серьезный человек» и т.п.). Подчеркивайте положительные моменты, например: вы договорились, что оплата будет произведена в определенный срок; вы назначили срок для следующего контакта; вы договорились провести проверку состояния заказов и пр. Даже если переговоры закончились полным провалом, вы можете поблагодарить должника за позитивный разговор, так как «теперь в наши отношения внесена ясность».

Табл. 10. Третий этап телефонных переговоров

Действия	Пример
Резюмируйте и повторите договоренности, что будет сделано и когда. При этом:	«Позвольте проверить: мы договорились, что вы направите мне платеж на сумму 678 долларов в эту пятницу, 16 апреля. Я правильно записал?»
— сумму платежа нужно проговорить обязательно в денежном выражении: долларах, рублях, евро (а не в процентах);	
— срок платежа должен обозначаться конкретной датой;	
— должник должен подтвердить, что понял и принял ваши договоренности о последующих действиях с его стороны.	

Сообщите ему, как вы будете решать задачу по взысканию долга с него (и обязательно делайте то, что говорите). Не важно, кто выполняет план этих действий: вы или кто-то другой. Важно то, что отныне это *ваши* обещание, которое вы точно выполните.

Обратите внимание, что при телефонном разговоре люди ведут себя гораздо смелее, чем при личной встрече.

Бесполезно доказывать что-то по телефону человеку, находящемуся в гневе. Возможно, лучше сразу начать планировать встречу с ним.

Имейте в виду, что напоминание о платеже, в какой бы мягкой форме оно ни было сделано, все равно не является хорошей новостью для плательщика. Лучше, если руководство компании-кредитора или ключевой сотрудник (который ведет этого заказчика) не будут ассоциироваться с напоминанием о необходимости платить.

Стремитесь, чтобы процедуры взыскания не ассоциировались с теми людьми вашей компании, которые важны для дальнейших связей с этим заказчиком.

И наоборот, по возможности персонифицируйте должника: найдите конкретного человека в компании, который занимается именно вашим счетом или обычно работает с неоплаченными счетами. В следующий раз позвоните непосредственно этому человеку и начните разговор с того, что вам по вопросу долга порекомендовали обратиться именно к нему. Лично отвечать за ваш счет могут, например, бухгалтер компании, менеджер по закупкам, линейный менеджер или же главный руководитель.

Но на пути к этим людям не исключены сложности. Прорваться к нужному лицу иногда ничуть не проще, чем договориться об ужине с министром финансов. Тем не менее это почти всегда возможно и зависит только от вашей настойчивости и умения вести разговор. И все-таки: что можно посоветовать в этой ситуации?

Методы давления на тех, кто избегает разговора

Вы уже несколько раз звонили, но должника почему-то постоянно нет на месте или вас все время просят перезвонить. Это значит, от вас стараются избавиться.

Попробуйте в этом случае сменить тактику и не представляться полностью телефонистке или секретарю, когда они спрашивают, кто вы и зачем звоните. Для них важна информация только о том, с кем хотят поговорить. Поэтому сообщите о себе необходимый минимум: например, что вас зовут Петр (или, еще лучше, Петр Ильич) и вы звоните из финансовой службы (это, вероятно, правда, если вы работаете в бухгалтерии или службе взыскания долгов), не уточняя больше ничего. Слова «финансовая служба» звучат официально и требовательно. Повысьте вдобавок голос, чтобы он звучал более уверенно, — и вы создадите образ, перед которым оператор будет пасовать.

Или придумайте другой вариант, который вам больше симпатичен и соответствует уровню человека, которому вы звоните. Например, сообщите, что вы звоните из международной корпорации. Будьте доброжелательны и кратки, создайте впечатление, что звонит один из руководителей международной корпорации, возможно, крупный заказчик. Сошлитесь на чей-то авторитет. Например, скажите, что с г-ном Балакиревым вам необходимо поговорить по просьбе Петра Ильича. Ссылка на некий авторитет всегда действенна, особенно если Петр Ильич — руководитель компании-должника и на ваш вопрос, к кому обратиться, он отмахнулся: «Расписано в бухгалтерию». Теперь вы обращаетесь в бухгалтерию *по личному поручению Петра Ильича*.

Если же Петром Ильичом на самом деле зовут помощника вашего секретаря, ссылка на него все равно остается действенным психологическим приемом.

Вашей легендой может стать что угодно: звонок рассерженного, бушующего заказчика или же старого знакомого («Алло! Да! Ой, девушка, соедините меня с Милей Балакиревым!»), звонок по личным делам (фраза типа «У меня конфиденциальный разговор с г-ном Мусоргским» произносится очень спокойным, невозмутимым тоном) — выбор за вами. Но не

позволяйте себе колебаться и нерешительно мямлить. Это все испортит.

Очень много значит ваш голос. Это ваш главный инструмент. И, как всякий инструмент, он требует внимания, тренировок-репетиций и настройки. Запишите его и послушайте, как он звучит. Возможно, вам нужно поучиться говорить более низким тоном, чтобы добиться солидности. Или медленнее и тише, чтобы не вызывать излишнего раздражения слушателей громкими возгласами или непрерываемым монологом.

Важна и культура речи. Поработайте над удалением слов-паразитов.

Важно не только содержание разговора — не менее важна форма.

Не отвечайте на вопросы секретаря, а задавайте встречные. Это ваш звонок, и он должен проходить по вашему плану. В конце концов, вы не обязаны рассказывать все любому сотруднику компании. Удерживайте инициативу. Не соглашайтесь говорить с кем-то другим, если ваш вопрос решает отсутствующий человек, и не оставляйте ему сообщений. Лучше узнайте номер его мобильного телефона и позвоните, даже если этот человек находится за границей. Для того чтобы сделать голос более авторитетным, понизьте тембр и замедлите темп, увеличьте паузы между предложениями и не позволяйте вас перебивать — продолжайте уверенно говорить, если не закончили свою мысль. Рано или поздно собеседник остановит свою параллельную речь и дослушает вас.

- Здравствуйте, я хотел бы поговорить с г-ном Стравинским.
- По какому вопросу?
- Он на месте?
- Да, представьтесь, пожалуйста.
- У меня конфиденциальный разговор, соедините с ним...
- Из какой вы компании?
- Я должен переговорить с ним по поводу важных документов.

Будьте добры, переключите меня на г-на Стравинского.

- Здравствуйте, я хотел бы поговорить с г-ном Стравинским.
- Представьтесь, пожалуйста.
- Петр Ильич, финансовый контроль. Он на месте?
- Нет, а вы по какому вопросу?
- Скажите, а во сколько он будет?
- Не раньше пяти. Я могу ему что-нибудь передать?
- Спасибо, я перезвоню.
- Здравствуйте, я хотел бы поговорить с г-ном Стравинским.
- Его сейчас нет, я могу вам чем-то помочь?
- Да, скажите, а во сколько он будет?
- Не раньше пяти. Вы оставите ему сообщение?
- Спасибо, я лучше перезвоню ему напрямую.

Уловки

Используйте принцип лимита времени-1

Сделайте в ходе переговоров особое предложение. Сообщите, что у вас в компании в связи с юбилеем (концом квартала, важным мероприятием и т.п.) объявлена своеобразная амнистия. В течение трех дней или недели все (или некоторые) должники могут оплатить основную сумму долга и будут освобождены от всех штрафов, пеней и пр.

Оформите это как отдельное соглашение с указанием пунктов договора о санкциях и прочем, отправьте его и попросите подписать и сразу оплатить.

Понимание, что сейчас можно избавиться от пеней и сэкономить, может подтолкнуть должника быстро заплатить.

Не оставляйте должнику выбора, диктуйте ему инструкции

Создайте у должника иллюзию, что все уже решено и ничего поделать нельзя. Практически все люди склонны подчиняться в подобной ситуации, так что смоделируйте ее для должника.

Например, позвоните ему утром в понедельник и сообщите: «Вы не оплатили в пятницу наш счет. Я звоню вам, так как этот счет необходимо **обязательно** оплатить сегодня до 12:00.

Возьмите деньги, счет и отправляйтесь прямо сейчас в банк. Я позвоню вам через полтора часа, вы успеете оплатить».

Никаких «в течение ближайших дней», «пожалуйста, оплатите» — вы четко сообщаете программу действий. Не давайте должнику задуматься, какой из всех счетов ему оплатить в первую очередь.

Сделайте платеж неотвратимым.

Сообщите, что сегодня в 15:00 к нему прибудет курьер для получения оплаты и подписания документов. Если платеж невозможен, в том же тоне потребуйте гарантийное письмо, залог или что-то другое (см. главу «Способы обеспечения выплаты долга»).

Не исключено, что некоторые люди с подобной ситуацией столкнулись впервые в жизни. Поэтому все происходящее вызывает у них серьезное беспокойство. Возможно, они напуганы слухами о том, что происходит с должниками, — все слышали эти истории. Они будут благодарны вам, если вы поможете им решить эту проблему и дадите инструкции к действию.

Помните: слова без действия — слова бездействия

Никогда не соглашайтесь на предложения, в которых звучит слово «постараемся» (или его синоним). Это не работает, ничего сделано не будет. Фактически это форма вежливого отказа. У глагола «постараюсь» нет выражения действием.

Проведите простой эксперимент.

Положите на стол ручку и *постарайтесь ее взять*. Нет, если вы ее взяли или хотя бы коснулись, вы ее взяли, а не *постарались взять*. «Постараться взять» в данном случае выражается натужным звуком «ы-ы-ы-ы-ы» и растопыриванием пальцев в миллиметре над ручкой.

Итак, ваш должник пообещал, что «постарается оплатить счет до пятницы»?

Он не оплатит. Гарантированно. Если бы я мог поспорить на этот счет с читателями книги, скажем, на пять долларов за каждый такой случай, пожалуй, я стал бы миллионером за год-другой. Еще раз: должник не оплатит этот счет до пятницы и не будет стараться для этого. Разве что случится чудо.

Добейтесь, чтобы он сказал вам: «Да, мы оплатим счет до пятницы».

На официальном языке, в письменном виде, вам могут ответить: «Приложим все усилия, чтобы...» или «Мы вам сразу же перезвоним». Это то же самое. Составьте свой собственный словарь таких отписок.

Вы должны быть олицетворением решительности. Больше используйте слова, которые побуждают к действию. Исключите, например, из своего словаря слово «если» и замените его на слово «когда». Вы сразу замените разницу! Какая фраза звучит сильнее:

«Мы возобновим поставки, *если* вы оплатите предыдущие счета». — «Мы возобновим поставки, *когда* вы оплатите предыдущие счета».

«Мы купим новый принтер, *если* нам заплатят». — «Мы купим новый принтер, *когда* нам заплатят».

Любопытное упражнение, верно?

Добейтесь того, чтобы должник всегда называл конкретную дату выплаты.

Поддерживайте положительные намерения вашего должника

Подумайте о мотивах, которые важны для вашего должника, и постарайтесь на них воздействовать. Например, не добившись решения проблемы на уровне работника или бухгалтера, предложите перевести решение вопроса на уровень руководства компании. В некоторых случаях это грозит работнику компании ненужными осложнениями в отношениях

с начальством (которого банально бояться), и он приложит все силы, чтобы не доводить до этого.

Или пообещайте, что все другие вопросы сотрудничества между компаниями будут остановлены, пока не решится этот вопрос с небольшой суммой. Усомниться в малом значит усомниться в большом — возможно, этот платеж, как та самая лакмусовая бумажка, покажет, стоит ли сотрудничать с компанией, начавшей испытывать финансовые трудности.

Если вы видите, что должник оказался в сложной ситуации, но ищет пути выхода из нее, помогите и поддержите его. Он хочет начать выплачивать постепенно? Отлично, вы можете переоформить долг как продажу в рассрочку. Он не смог оплатить вовремя, но сейчас согласился подписать гарантийное письмо? Отлично, давайте, не откладывая, подпишем.

Выражайте вслух уверенность, что каждый шаг должника вам навстречу подтверждает вашу святую убежденность в том, что перед вами честный человек, что у компании отличная репутация, и вы цените добрую волю вашего заказчика, который хочет честно разрешить создавшуюся ситуацию.

Используйте стратегию «воин-мучитель»

Стратегия «воин-мучитель» (см. пример «Урок библиотекаря Дюфрейна» в главе «Письма и факсы») заключается в том, что регулярные назойливые звонки очень отвлекают. Они мешают. Они заставляют все время думать о вас. Это хорошо. Звоните как можно чаще по любому поводу. Теоретически рано или поздно ваша деятельность настолько утомит сотрудников компании-должника, что там решат: проще уже расплатиться.

Примерно вот как это работает: поздравляйте с праздниками, сообщайте о новых товарах и услугах вашей компании,

новых акциях, новых заказчиков и других новостях. Напоминайте о конце месяца, сообщайте о том, что прочитали статью о компании-заказчике. Так или иначе в ходе разговора напоминайте о необходимости заплатить.

Будьте последовательны и назойливы. Это хорошо.

Что делать, если задержка платежа превысила 30 дней?

Если ваши усилия не приносят результатов, а время уходит, следует постепенно наращивать давление!

Когда звонить?

Позвоните человеку на мобильный очень рано — в 8 утра (в субботу — в 10), если счет накануне вечером не был оплачен. Пожелайте доброго утра и спросите, как идут дела с оплатой. Бодро и подробно расскажите, что вы проверили состояние банковского счета и обнаружили, что деньги не были перечислены. И скажите, что хотите напомнить с самого утра, чтобы хоть сегодня не забыли про оплату.

Звоните должнику в такое время, чтобы он постоянно думал о вас и о том, что он должен оплатить счет.

Если ваш должник — физическое лицо, позвоните ему с утра на работу. Когда секретарь поднимет трубку, представьтесь, коротко сообщите, по какому поводу звоните, и попросите соединить с вашим должником. Например: «Добрый день, меня зовут Сергей Рахманинов, я звоню по поводу неоплаченного долга по ипотечному кредиту г-на Мусоргского. Вы могли бы соединить меня с ним? Спасибо».

Если секретарь передаст, кто звонит *и по какому поводу*, на должника это должно произвести впечатление. Поскольку наличие долга — чистая правда, должник не сможет по-

пенять вам. Вы пытались дозвониться ему по домашнему и мобильному телефону — безрезультатно. Поэтому вы позвонили в офис. Если бы он не избегал контактов с вами (а тем паче если бы долга не было), вы бы не связывались с ним таким образом.

Позвоните должнику на работу и сообщите тому, кто возьмет трубку, по какому поводу вы обращаетесь в их компанию.

В некоторых странах это запрещено, но пока не у нас...

Если должник старается увильнуть от общения с вами
В этом случае сообщите ему свою позицию. Она примерно такая.

Наличие долга — нормальная ситуация, которая возникает довольно часто в деловой жизни. Да, это проблема, но ее можно и нужно решить, и обе компании заинтересованы в этом. К ней можно подходить конструктивно, и вы со своей стороны намерены сделать все, что необходимо. А вот то, что должник старается избегать решения проблемы, означает, что он не собирается идти вам навстречу. Без его помощи и доброй воли вряд ли удастся сделать что-то конструктивное.

Если же должник ставит под сомнение необходимость платить вообще — переговоры бессмысленны и вам придется обратиться в суд. Долг — одна проблема. Увиливание от ответа — другая. Даже более серьезная.

Доведите до сведения должника, что, уклоняясь от решения проблемы, он только ухудшает собственное положение. И он сам за это в ответе.

Иногда человек сразу говорит: «Кредит брал, возвращать не буду, больше сюда не звоните».

Прямое признание наличия долга и отказ платить означают, что ваша работа по сбору долгов закончена. Сразу

обращайтесь в коллекторское агентство или суд. Не нужно писать повторные письма, пробовать звонить еще. Это мошенник или просто неадекватный психически человек. Так или иначе, самостоятельно вы ничего не сделаете.

Это — тяжелый случай.

Аутсорсинг

В завершение стоит отметить, что телефонные звонки — такой инструмент, который возможно автоматизировать или передать на аутсорсинг.

Если должников, которым необходимо звонить, достаточно много, мы можете заключить договор с колл-центром (или купить оборудование для собственного колл-центра). В дальнейшем звонки будут осуществлять специально обученные и вооруженные необходимыми технологиями люди. Происходит это так.

Вы пишете сценарий разговора, возможные вопросы и ответы на них, аргументы и контраргументы (скорее всего, они будут стереотипными). С некоторой регулярностью вы передаете базу должников колл-центру.

С помощью специальной компьютерной программы там дозваниваются до указанного номера, сценарий разговора показывается на дисплее оператору. В зависимости от того, как складывается беседа, оператор, следуя сценарию, отмечает те или иные ответы должника и записывает разговор. В случае если оператор не может ответить на вопрос или аргумент собеседника или в другой нестандартной ситуации звонок переводится в ваш офис на сотрудника, обладающего нужной информацией, полномочиями и т.д. В конце дня (или недели) вы получаете отчет о результатах работы операторов.

Обращайтесь к услугам телефонной компании лишь в том случае, если стоимость времени работы телефонного оператора меньше стоимости времени вашего работника.

Письма и факсы

Письма — основной и массовый способ работы с должниками, идеальный недорогой инструмент коммуникаций. Они создают базу для дальнейших ваших действий и показывают должнику, что вы не забыли о нем.

Письма обладают рядом преимуществ и недостатков по сравнению с личным общением.

Среди положительных моментов можно отметить, во-первых, вашу независимость от должника. Клиент может находиться в отпуске или на встрече, до него может не быть возможности дозвониться. Но вы можете отправить письмо или факс-напоминание и временно забыть о должнике, тем самым выполнив часть своей программы. Записи на автоответчик вряд ли повлияют так, как письмо: скорее всего, их прослушают и сотрут, письмо же наверняка прочтут.

Во-вторых, в хорошо написанном письме изложено ясно и четко, чего и почему требует ваша сторона от другой стороны, так что элемент недопонимания может быть исключен. Такие письма писать легко, если у вас есть образцы-шаблоны (если нет — вы найдете их в конце этой книги).

В-третьих, отправив письмо, вы *запускаете процесс* по его обработке: регистрация, рассмотрение, ответ и т.д. Этот процесс идет без вашего участия.

Вместе с тем у письменного общения есть и недостатки:

- это наименее эффективный инструмент (но он все равно более эффективен, чем ничего);
- письмо — односторонний канал коммуникаций: вы не видите и не знаете, какова реакция на него;
- письмо не может выявить проблему, если она возникает;
- при нечетких и расплывчатых формулировках письмо могут неправильно понять. При этом ни вы, ни должник не сможете сразу узнать о недопонимании;

- ваш должник получает по почте не только ваши письма;
- поскольку ваше письмо не сулит хороших новостей, его постараются не открывать как можно дольше;
- письмо могут потерять.

Е-mail, факс или обычное письмо?

Письма, отправленные по обычной почте, по электронной почте (e-mail) и по факсу, живут совершенно разной жизнью и путешествуют совершенно разными маршрутами. И в буквальном, и в переносном смысле.

Е-mail могут случайно удалить (сам адресат либо система фильтрации на его компьютере или на корпоративном сервере). Зато на электронное письмо могут ответить очень оперативно.

Если ваше послание адресовано не кому-то лично, а организации вообще, то у одинаковых документов, отправленных по почте и по факсу, может оказаться разная судьба. Они могут попасть к разным людям: в бухгалтерию, в отдел закупок и т.п.

Вы не знаете, где стоит факсимильный аппарат, на который вы сейчас отправили письмо. Он может стоять, например, в приемной, где его тут же увидит Самый Главный Начальник и сразу наложит свою резолюцию. Или же факс может долго кочевать со стола на стол и в итоге оказаться у совершенно другого человека внутри организации.

Обычное же письмо скорее всего придет через несколько дней после факса. Если результатом получения вашего факса еще не стали какие-то действия, письмо может напомнить о предложении, сделанном в предыдущем послании, и сдвинуть дело с мертвой точки. Или привести к неожиданным результатам.

Например, ваше письмо об оплате партии кисточек могут передать и в профильный для вас отдел (например, марке-

тинговый), и в отдел закупок (чтобы снова поторговаться с вами о цене и условиях поставок, упирая на оптовый характер закупок), и в бухгалтерию (которая просто оформляет документы по утвержденной сделке), и в финансовый отдел (для создания статистики расходов по отделам и анализа целесообразности финансирования таких покупок в будущем).

И тем не менее у факсов есть важное преимущество перед обычными письмами. Они обычно печатаются на особой термобумаге, которая хранится в рулонах, и поэтому их края всегда скручиваются. Кроме того, страница, отправленная по факсу, не совсем соответствует традиционному офисному формату А4. Все это означает, что факсимильные послания будут гораздо более заметны в кипе бумаг на столе вашего должника. И в этом заключается преимущество факса перед традиционным письмом.

Факс, как мне кажется, все еще сохранил элемент срочности в глазах получателя. На него принято отвечать немного быстрее, чем на обычное письмо.

Письмо прочитает только тот, кому оно адресовано, а факс может увидеть кто угодно: начальник отдела или владелец компании. Чем выше начальник, тем обычно болезненнее он реагирует на мелкие «земные» проблемы, что может существенно повлиять на скорейшее разрешение вашего вопроса.

Не следует просто отправлять письмо по факсу перед отправкой его по почте. Факс — отдельный документ и, как все документы, должен быть хорошо оформлен. Имейте в виду, что если, к примеру, ваш логотип содержит много мелких деталей, градации цвета, цветовые переходы и т.п., то они будут потеряны при передаче. Получатель увидит только черно-белый документ с искаженной графикой. Поэтому позаботьтесь как минимум о следующем:

- размер шрифта факса должен быть достаточно крупным (возможно, более крупным, чем для обычного письма);

— ваш логотип для факса должен быть переделан в черно-белой гамме, мелкие детали должны быть убраны, либо логотип должен быть достаточно крупным, чтобы эти детали сохранились при передаче.

Письма и факсы, как и вообще переписка, — более формальный вид общения. К ним стоит прибегать в самом начале (поскольку письма дешевле, чем звонки) и если устно не удалось найти взаимопонимания. Также письма требуются для соблюдения всех формальностей.

Дело в том, что теплые, личные, партнерские и доверительные отношения все-таки возникают при личном общении. Пока вы звоните в офис к вашему должнику, у вас есть шанс на такие отношения. Вы можете получить союзника внутри компании-должника, который будет заинтересован в том, чтобы обязательства были выполнены, будет отстаивать ваши интересы перед коллегами и руководством.

Если это не удалось или не дало результата, пора писать письма. Отправка официальных писем с требованием оплатить долг — сигнал о похолодании в отношениях.

Письма обычно означают более формальный этап отношений. Переходите к нему только после того, как все устные варианты переговоров уже были исчерпаны.

Как писать и оформлять письма

Стиль писем

Для писем лучше всего подходит простой русский язык. Да-да, не пишите письма административно-бюрократическим или юридическим языком: смысл может потеряться за витиеватыми фразами. Напишите, как все было, почему вам должны, что вы по этому поводу думаете и что предлагаете. Заставьте должника ясно осознать свои обязательства и ваше намерение добиться их выполнения. Ваша основная

задача — донести главную мысль: необходимо заплатить. Письмо должно быть опрятным, лаконичным и хорошо оформленным. Также оно должно быть достаточно коротким: только самая суть. Оптимальный вариант — не больше одной страницы. Если почему-то нужно прислать много информации — переносите ее в приложение: короткое письмо на одном листе плюс приложение на одном-двух листах. Если письмо занимает всю страницу, подумайте, как сократить текст. Это увлекательный процесс, вы увидите, насколько более понятным и ясным станет письмо, если исключить из него ненужные детали. Неуклюжие конструкции вида «в связи с образовавшейся задолженностью просим в кратчайшие сроки принять меры по ее погашению» всегда можно заменить на «просим срочно погасить долг».

Пишите письма простым языком.

Д. Д. Д. Д.

Удостоверьтесь, что все ваши письма профессиональны и вежливы. Это все-таки документ, и если вы позволите себе вольности, то позже они могут быть использованы против вас. В том числе и относительно «личные» письма по электронной почте, которые вы пересылаете коллегам. Всякое бывает: кто-то может переслать письмо с вашими комментариями, и Клиент увидит, что вы о нем сказали. Не так давно в США случился скандал, когда была опубликована личная переписка сотрудников одного инвестиционного банка, в которой они неуважительно отзывались о некоторых из своих Клиентов. E-mail вообще не самый конфиденциальный вид общения. Не пишите в электронном письме то, что не могли бы написать на отправляемой по почте открытке без конверта.

Вы потеряете лицо, если позволите себе проявить неконтролируемые эмоции. Иногда довольно трудно сдержаться, так как вы можете кипеть от ярости из-за того,

что вас водят за нос, не платят и не отвечают на звонки. Тем не менее ваш профессионализм проявляется и в том, насколько корректно вы общаетесь с должником. Постарайтесь в некоторой степени отдалиться от вовлеченности в процесс и попробуйте посмотреть на него со стороны как на изящную задачу.

Стремитесь как можно дольше не называть должника должником. Это все еще ваш Клиент, у которого возникла задолженность. Слово «должник» означает форму предъявления претензии. Вам будет гораздо сложнее разыгрывать роль славного парня, если заказчик понимает, что его рассматривают как должника.

Воздействие цветом

Первые письма, самые дружелюбные, печатайте на обычных цветных бланках. Если заказчик игнорирует эти письма, покажите, что ваши отношения с ним уже немного изменились. Пришлите очередное письмо на черно-белом бланке.

Строгость черно-белых бланков будет действовать на должника отрезвляюще. Сделайте специальный полностью черный конверт для подобных писем (адрес получателя придется печатать на белой наклейке). Покажите этим, что все очень мрачно.

Либо сделайте конверт (и логотип на бланке) ярко-красными, чтобы показать, что ситуация экстренная. Ведь красный — цвет тревоги! Или закажите специальный штампель «СРОЧНО ДЛЯ ОПЛАТЫ», который будете ставить на конверты с письмами-требованиями. Пусть этот штампель будет угрожающим — огромным и красным.

Привлекайте к своим посланиям внимание, пусть они бросаются в глаза.

Какими должны быть ваши счета

Пусть ваши счета будут самыми красивыми из того, что лежит на столе у бухгалтера. Из мелочей складывается жизнь. Пусть это будут приятные мелочи.

1. Самое главное — пишите прямо на счете дату, когда счет должен быть оплачен. В противном случае бухгалтер не будет знать, торопиться ли ему с оплатой или нет. Вычислять дату оплаты никто не будет.

2. Сделайте счет необычным.

- Пусть счета будут отпечатаны на нестандартной бумаге — цветной, или необычной текстуры, или хотя бы более плотной, чем обычно. В этом случае, просто первый раз взяв в руки ваш счет, бухгалтер обратит на него внимание и присмотрится. Начиная со второго раза он будет узнавать письма вашей компании на ощупь. Но не переусердствуйте: счета ни при каких обстоятельствах не должны быть смешными или выглядеть несерьезно. Не стоит размещать на счетах рекламу (такие случаи тоже бывают).
- Оформите счет необычно — например, с яркой цветной полосой по краю. В этом случае в стопке других счетов он будет выделяться, его гораздо скорее вытянут.
- Можно сделать необычным размер. Если счет будет чуть больше стандартного А4, то он будет торчать из пачки бумаг, за него будут цепляться, и вообще он будет мешать работать, его предпочтут скорее оплатить. Либо, наоборот, сделайте счет заметно меньше обычного листа. Тут работает другой стереотип — таким счетом будут венчать стопку других счетов и важных бумаг: маленький лист проще положить сверху большого, чем наоборот. Правда, чтобы такой счет не потерялся, он должен быть отпечатан все же на более плотной бумаге, чем обычная офисная.

3. Напишите на счете какое-то теплое обращение. Не слоган вашей компании — его и произносят, и пишут слишком часто, — а какую-нибудь теплую фразу: «Спасибо, что обратили внимание на наш счет», «Спасибо за ваш бизнес. Нам приятно работать с вами», «Спасибо, что оплачиваете наши счета вовремя».

4. Пишите на счете контактные данные финансовых специалистов вашей компании. Если обнаружится какая-то ошибка или неточность, лучше, если бухгалтеры решат это на своем уровне, путем одного телефонного звонка, не создавая цепочку из отдела продаж, отдела закупок, секретарей и пр.

5. Не запутывайте Клиента. Не пишите юридический и фактический адрес вашей компании на вашем счете, не пишите адрес головной компании, если счет отправляет филиал, и т.п. Иначе заказчик может ошибочно (или даже нарочно) послать важную корреспонденцию по неправильному адресу. Вы потеряете ценное время, причем скорее всего именно по своей вине.

Разместите на счете дополнительную информацию для Клиента о том, как вы работаете с неоплаченными счетами. Например, мелким шрифтом напишите, что в случае, если платеж не будет осуществлен в указанные сроки, его взысканием займется коллекторское агентство N. Или напишите, что ваша компания является пользователем услуг кредитного бюро N и информация о неоплаченных счетах будет автоматически размещена в базе этого кредитного бюро.

Данное сообщение на счете окажет на потенциального неплательщика серьезное психологическое воздействие. Ваш заказчик увидит, что вы серьезно относитесь к администрированию счетов, следите за ними. Они сразу осознают последствия неплатежей или задержки с оплатой.

Пусть присланные вами счета будут самыми красивыми и в то же время самыми информативными из того, что лежит на столе у бухгалтера: укажите прямо на вашем красивом счете, что вы будете делать с теми, кто не оплачивает ваши услуги.

Как отправлять письма

Чтобы письма не терялись по пути к вашему должнику, отправляйте *все* хоть сколько-нибудь значимые почтовые отправления с обратным уведомлением о вручении. Так, например, отправляют многие бухгалтерские документы.

Вы можете предъявить свидетельство о доставке (возможно, с подписью о получении), отвергнув аргументы должника о том, что он не видел вашего письма.

Урок библиотекаря Дюфрейна

У Стивена Кинга есть книга «Рита Хейворт и побег из Шоушенка». Главный герой – Энди Дюфрейн, несправедливо осужденный финансист, которого обвинили в убийстве собственной жены и приговорили к пожизненному заключению. Человек потрясающего упорства и энергии, настоящая личность, он долгие годы упорно готовился к побегу и спустя много лет бежал из тюрьмы Шоушенк.

Я хотел бы напомнить один из эпизодов книги. Энди служил тюремным библиотекарем. Как человек умный и образованный, он хотел читать, но книг в тюрьме было мало. Осужденный на два пожизненных срока, он мог позволить себе не торопиться и быть очень настойчивым. И он отправлял в библиотечный фонд одно за другим прошения выделить деньги на закупку книг. Сначала ему отказывали, а потом перестали отвечать вообще.

Но он продолжал писать и делал это каждый день. Годами. Очень-очень долго. Пока наконец тюрьме не передали книги, которые остались после ликвидации какой-то библиотеки. В сопроводительном письме Дюфрейна умоляли перестать писать им.

Думаете, он остановился?

Он отлично понимал, как работает система. Он знал, что после получения письма ему должны присвоить номер, рассмотреть и т.д. Письма должны храниться какое-то время. Он понимал, какую бурю бюрократической работы он поднимает и как чиновники хотят избавиться от этой работы.

Получив книги, он удвоил усилия. Бюрократическая машина попыталась отмахнуться от Энди, но упорство способно преодолеть все – с каждым годом размер субсидии на покупку книг увеличивался.

Один из лучших советов на эту тему: «Победить бюрократов можно только прикидываясь еще большим бюрократом, чем они».

Упорство может превозмочь все что угодно.

Зная, как работает некая система, вы можете грамотно пользоваться ее несовершенством, воздействуя на самые болевые ее точки.

Если вы отправляете должнику e-mail, укажите в опциях, что вам требуется доставка подтверждения о прочтении письма (еще правильнее — два подтверждения: и о получении, и об открытии). Как только адресат откроет ваше письмо, почтовая программа уведомит вас об этом. Получив такое подтверждение, сразу звоните. Ваш адресат на месте и относительно свободен (читает почту и думает о вас).

И обычные, и электронные письма всегда отправляйте с уведомлением о доставке/прочтении.

Логика переписки

Первое письмо-напоминание можно сделать безадресным и без подписи — просто сообщение от компании о том, что счет номер такой-то не оплачен, сумма задолженности такая, просим произвести оплату до такого-то числа, реквизиты указаны ниже. Такое письмо будет выглядеть автоматически сгенерированным и восприниматься не как требование, а скорее как уведомление. По той же причине можно не ставить подпись отправителя. Подпись финансового контролера означает, что просроченный платеж воспринимают уже как долг, а не как техническую ошибку. Пока что достаточно внизу письма поставить реквизиты компании. Такие письма имеет смысл отправлять, когда задолженность только возникла — в самые первые дни.

В каждом следующем письме необходимо делать более жесткий шаг. Если вы разбиваете вашу технологию на несколько этапов, то каждый следующий этап должен быть более суровым. Пусть должник четко проследит вашу логику: напоминание — требование — претензия.

Заказчик должен понять, от чего и к чему вы двигаетесь. Он должен понять, что у вас есть план действий, что вы будете его выполнять, что ситуация будет ухудшаться и в

ответе за эти ухудшения будет именно он. И тогда он будет стремиться к тому, чтобы этого не произошло.

Чтобы эта система работала, для ясности нужно прописать четкие критерии перехода от одного этапа к другому. Основная ошибка обычно заключается в том, что сборщики долгов дублируют один из ходов — например, высылают шаблонные напоминающие письма. После двух-трех одинаковых напоминающих писем их шаблонность станет очевидной. Должник осознает формальность подхода к взысканию его долга и перестанет волноваться.

Каждый шаг должен иметь некий результат. Каждый следующий шаг — более суровый.

Ведите учет своим действиям.

Когда придет время писать претензию на имя руководителя, у вас будет примерная схема функционирования организации и график движения информации в ней. Любому руководителю будет интересно взглянуть на то, как на самом деле работает его фирма.

Угроза отправить факс на имя главного руководителя может оказаться эффективнее угрозы судебного разбирательства. В самом деле, зачем начальнику отдела или конкретному работнику лишний вызов к руководству по такому неприятному поводу. В некоторых организациях премирование связано с отсутствием нареканий как таковых. Если есть жалобы, то уже не важно, справедливые они или нет. Человек оказывается на плохом счету.

Угрожать тоже нужно нестрашно, но внушительно. Вы можете самым солнечным тоном сказать, что, раз добиться результата по телефону не удастся, придется написать руководителю, возможно, с ним удастся разобраться. А на протест работника невинно заметить: «У меня нет претензий к вам лично, ни в коем случае. Вы же уверены, что делаете

все правильно. Значит, вам ничего не грозит. Просто я хочу максимально результативно решить свой вопрос».

Суть приема заключается как раз в том, чтобы выяснить, действительно ли работник сделал все правильно. Насколько он в этом уверен. Если он затянул с ответом на ваши запросы, с оплатой счета, то понимает, что обращение к руководителю выявит его ошибку и у него будут проблемы. И поэтому он может постараться загладить свою вину и максимально быстро завершить все дела по вашему вопросу. То есть добиться оплаты вашего счета в приоритетном порядке.

Упоминание о письме руководителю может оказать больше эффекта, чем само письмо.

Отправляя короткое письмо на имя директора, приложите подробное описание ваших предыдущих действий. Пусть там будет написано, к кому вы обратились сначала, к кому вам предложили обратиться потом, что именно вам ответили на первый телефонный звонок, на второй и т.д.

В хорошем случае руководитель найдет, кто в этой цепочке не выполнил свои обязанности и пустил вас по бюрократическим коридорам. Либо обнаружит изъян в системе как таковой.

Если же руководитель — сам изъян в этой системе и не постарается наладить работу в компании так, чтобы она вовремя оплачивала счета... Что ж, вы не так много потратили времени на написание этого приложения. Ведь вы составляли эту цепочку постепенно.

Подробно записывайте каждый свой шаг и каждое обращение к задолжавшей вам компании. Это вам пригодится для учета своих действий и оценки стоимости процедуры взыскания, а также в случае обращения в суд.

Личные встречи

Если проблему не удалось решить по телефону или с помощью писем, вам придется лично встретиться с заказчиком. Это самый эффективный, но и самый дорогой из досудебных методов воздействия на должника. Сумма долга должна быть достаточно большой, чтобы ваши затраты на личные встречи (время, транспорт и прочее) были оправданны.

Начнем с того, что о встрече нужно договориться. Основные принципы тут таковы:

1. Будьте вежливы.
2. Сделайте все, что от вас зависит, чтобы встреча состоялась.
3. После того как встреча назначена, подтвердите дату, время и место.

Эти советы кажутся очевидными, но, если после долгой переписки вы наконец договорились о встрече, многие детали могут вылететь из головы. Вы уже предвкушаете разговор, все те аргументы, которые кинете в лицо этим самоуверенным типам... Спокойнее, товарищи, спокойнее.

Если встреча назначена на срок позже, чем послезавтра, обязательно напишите и пошлите должнику мемо с подтверждением даты, дня недели и времени, когда она состоится. И было бы неплохо за несколько часов до встречи (или накануне) убедиться в том, что о ней не забыли и все договоренности остаются в силе. Конечно, у должника будет соблазн перенести встречу, и ваш звонок дает шанс для такого действия. Но с другой стороны, будет гораздо хуже, если вы приедете в офис на другом конце города и узнаете, что интересующий вас человек десять минут назад уехал обедать.

Встреча с должником — очень ответственный момент для взыскания долга. Если в ходе встречи (или нескольких)

вам не удастся переубедить должника, воздействовать на него, то в вашем арсенале останутся только силовые методы воздействия: суд, коллекторские агентства, обращение в официальные органы.

Поэтому чрезвычайно важно подготовиться и продумать всю встречу.

Личные встречи — один из важнейших этапов взыскания. Отнеситесь к ним со всей серьезностью.

Подготовка

Выбор места

Где вы планируете встречу? В вашем офисе, в нейтральном месте или на территории заказчика? Свои плюсы и минусы есть в каждом из подходов.

Нейтральное место. Предложенное вами место уже многое скажет о характере предстоящей беседы. Вы можете выбрать нейтральное место, например кафе или ресторан, что сообщит должнику, что разговор планируется конструктивный, не очень формальный, ориентированный на результат, а не на взаимные обвинения. Это приглашение к диалогу.

Если же вы предлагаете встретиться в офисе юриста — разговор скорее всего будет достаточно официальным, возможно, жестким. Это — переговоры перед объявлением войны, проходящие на территории вашего важного союзника.

В вашем офисе. Конечно, если должники могут приходить к вам сами, теоретически вы можете сэкономить много времени. Но к сожалению, если должник не платит вам после звонков и строгих писем, вряд ли он горит желанием прийти на вашу территорию. Скорее вариант встречи в вашем офисе — исключение, предполагающее, что приглашенный — ваш многолетний партнер и у вас очень тесные и доверительные отношения. Поэтому сконцентрируемся на основном варианте: визите к должнику.

В офисе заказчика. Да, вам придется потратить больше времени на перемещения по городу (или даже по стране), что создаст дополнительные издержки. Но! Ваше появление в офисе должника, как бы благожелательно вы ни вели себя, все равно окажет мощное психологическое воздействие. Оно даст понять, что вы проявляете достаточно решительности и последовательности в деле взыскания долга и намерены идти до конца. Более того, появление на этой «враждебной» территории даст сигнал, что вы можете зайти очень далеко, а должник очень уязвим даже на своей территории. Этот эффект особенно заметен, если вы пришли в офис к должнику несмотря на то, что в ходе телефонного разговора о времени встречи вам договориться не удалось.

Начинать разговор лучше со слов «добрый день», «добрый вечер», «доброе утро». Это гораздо лучше в нашем случае, чем общеупотребительное «здравствуйте»: если компания вам задолжала, пожелание здоровья из ваших уст может звучать для них немного неискренне. Обращение же типа «добрый вечер» звучит более профессионально и нейтрально. Просто констатация факта.

Обратите внимание на один нюанс: если вам не предложили кофе — дело плохо: скорее всего, вы нежданный гость и вам намекают, что ваш визит должен быть очень коротким. Если же кофе предложили — соглашайтесь. Переговоры — не кофейня, это не тот случай, когда после предложения кофе вы действительно всерьез начинаете раздумывать: «А хочу ли я сейчас кофе? Может, сладкого, может, со сливками? А может, попросить чаю? Или сказать, что я пообедал?» Ничего подобного.

Придумайте себе стандартный положительный ответ на предложение кофе, прорепетируйте и повторяйте на встречах. Лучший ответ — что-то вроде: «Да, большое спасибо, с удовольствием» и «Да, со сливками, пожалуйста», если сливки так нравятся. И очаровательная благодарная улыбка.

Дело в том, что предложение кофе — это к радушия компании, и откликнуться на него — ваша обязанность. Когда вы принимаете кофе, вы вовлекаетесь в социальный круг собеседника. А ведь вы пришли именно общаться.

Чай тут ни при чем, это только напиток, а общения заказывайте кофе.

Тщательно продумывайте, где будете встречаться с должником: от этого зачастую зависит результат переговоров.

Выбор переговорщика

Очень важно, кто приехал на встречу, как он выглядит, как себя ведет. Для важных заказчиков, возможно, потребуется визит руководителя. В остальных случаях посылите специального сотрудника.

Не стоит допускать, чтобы ваш переговорщик выглядел слишком хорошо. Это может вызвать эффект торжества: должник подумает, что у вашей компании и так много денег. Другими словами, он решит, что богатые гнут бедных, и займет глухую оборону, будет считать себя кем-то вроде Робина Гуда. Ваш представитель должен выглядеть строгим и солидно, но не вызывающе, в идеале — как преуспевающий бухгалтер или скромный юрист. В отличие от представителя службы продаж он не должен быть своим парнем, необходимо, чтобы он вызывал симпатию, но держал некоторую дистанцию.

Переговорщик должен держаться уверенно, обладать необходимыми полномочиями для заключения соглашения (даже если окончательные документы будет подписывать не он лично). Нет ничего хуже, чем провести долгие переговоры, добиться компромисса и потом услышать: «Хорошо, теперь мы должны проконсультироваться с Иваном Ивановичем и получить его одобрение». Это значит, что переговоры почти наверняка проводились впустую. Доверие к такому переговорщику будет подорвано.

Ваши продавцы посещают заказчика в его офисе? Прекрасная возможность отреагировать на возникшую задержку с платежом! Когда возникнет долг, в первый раз ваш продавец может сказать, что просто проходил мимо и решил зайти, чтобы напомнить о неоплаченном счете. Пусть заказчик прямо при нем поторопит бухгалтерию с оплатой. Заодно можно попросить гарантийное письмо о том, что оплата будет произведена. Это письмо усилит вашу позицию и подтвердит обязательства заказчика.

Заходите в гости к заказчику и до того, как возник долг. Это может оказаться полезным в дальнейшем.

Планирование продолжительности встречи

Когда вы приходите на встречу к человеку — в офис или другое место, где вы можете сесть и посмотреть друг другу в глаза, — происходит одна удивительная вещь.

Даже если у вас короткий вопрос и вы его быстро обсудили, все равно встать и закончить встречу через три минуты после ее начала кажется неприличным. Также нельзя молчать, это будет натянуто. Поэтому на встречах люди продолжают о чем-то говорить.

Обычно мысли крутятся вокруг того, что только что обсуждалось. Если вы обсуждали возможность сотрудничества и предложили какой-то вариант, то ваши партнеры будут сидеть, смотреть на вас и думать, как им продолжить говорить о сотрудничестве. В итоге они сами могут предложить что-то. Если речь шла о погашении долга и вы получили заверения, что долг будет погашен, погодите немного. Чтобы заполнить паузу, заказчик сам заговорит о сроках, о причинах задержки. Не перебивайте, слушайте. Возможно, вам сделают предложение более интересное, чем вы ожидали.

Чтобы использовать этот эффект на все сто, не переключайтесь на другие темы, особенно по своей инициативе. Не

позволяйте втянуть себя в разговоры о хоккее, политике и прочем.

Или используйте прием, называемый «путешествие во времени». В ходе переговоров ненавязчиво отмечайте, как будет строиться работа и вообще совершаться какие-то действия уже *после* выполнения всех обязательств, например: «С кем нужно будет связаться, чтобы передать счет-фактуру?», «К кому стоит обращаться по поводу возобновления поставок?». То есть пусть должник верит, что скоро наступит момент, когда долг уже будет погашен. А для этого придется заплатить.

Добивайтесь визита. Спланируйте его так, чтобы у вас было немного больше времени, чем вам нужно, и ждите. Пусть заказчик говорит о ваших общих делах.

Проведение

Как уже говорилось, письма — это формальный вид общения. В письмах вы можете быть более требовательным и жестким (объясняя подобный стиль традициями компании), а при личной встрече или разговоре по телефону буквально излучать дружелюбие. Однако ваша позиция и, следовательно, условия, которые необходимо будет соблюдать, на встрече должны быть именно такими, как было изложено ранее в письменном виде.

Пусть должник сделает вам предложение — сам назовет сроки платежа. Пусть сам предложит компенсацию, ее размер и условия.

Вы находитесь в положении, когда не нужно ничего доказывать. Вам должны, и это очевидный для всех факт. Пусть должник думает, как он может разрешить ситуацию.

Если предложение вас не устроит, у вас всегда есть возможность торговаться и настаивать на собственных условиях. Однако, не имея информации о том, что вас устраивает, должник скорее переоценит ваши аппетиты и решительность. Предложенные

им сроки могут быть более приемлемыми, чем вы надеялись, а схема компенсации — более щедрой, чем вы рассчитывали (а ведь вы могли на нее вообще не рассчитывать).

Кроме того, предложения с вашей стороны, какими бы щадящими они ни были, будут восприниматься должником как навязанные ему условия. А вот от сроков и условий, предложенных им самим, ему будет тяжело отказаться: такие предложения имеют силу обещания.

Попросите должника сделать свое предложение.

Узнайте о стандартах выплат в данной отрасли и стандартах работы вашего заказчика

Попросите дружественную фирму провести пробные переговоры и жестко поторговаться. Или отправьте к должнику других сотрудников вашей компании, снабдив их правдоподобной легендой. Поговорите с другими поставщиками и узнайте о лучшей и худшей практике работы с этим заказчиком.

Итак, вы узнали, на что можно рассчитывать. Для вас это отправная точка. Постарайтесь выторговать немного лучшие условия. Кто знает, может, вам повезет.

И не портите переговоры, сразу выложив все, что вам известно. То, что вы знаете ответ задачи, еще не делает вас победителем: вас могут поднять на смех, сказав, что это слухи, что ваш источник не вызывает доверия и т.п. И тогда у вас не останется козырей на переговорах, а ваш партнер по переговорам будет точно знать, на что вы ориентируетесь.

Выберите правильное время для концентрации усилий
Многие откладывают решительные действия на конец какого-то периода, например: «Я должен завершить все дела до 31 декабря, чтобы с нового года начать новую жизнь», «Нам

нужно уложиться в план продаж в этом квартале, давайте еще поднапряжемся» и так далее.

Итак, очень возможно, в конце этого месяца должник получит деньги от своих заказчиков (или зарплату на работе) и поэтому оплатит несколько счетов. Что вы должны сделать, узнав об этом? Правильно, оказаться в числе приоритетов должника. Попасть в верхнюю часть списка.

В конце месяца нужно расплачиваться с другими поставщиками, выдавать зарплату сотрудникам — тут уже не скажешь, что нет денег. Они есть, только уходят другим — а почему, собственно? Усиьте свое давление именно в преддверии конца месяца (квартала, года). Назначьте встречу на это время. Возможно, именно в этот раз вы попадете на вершину списка приоритетов и вам все оплатят.

Фокус усилий должен приходиться на конец месяца. В это время больше шансов вернуть свои деньги.

Используйте принцип лимита времени-2

В главе «Телефонные переговоры» мы уже рассматривали принцип лимита времени. При личной встрече он, конечно, тоже применим.

Пусть ваш коллектор скажет во время визита к заказчику примерно следующее:

«Я должен обойти многих и не смогу вернуться к вам второй раз. Я уполномочен вести переговоры о возврате долга нашей компании. В частности, я уполномочен отменять штрафные санкции — полностью или частично, — и, кстати, вот подписанный с нашей стороны акт (приложение, дополнительное соглашение). Суть его в том, что вы обязуетесь оплатить долг в размере первоначальной суммы немедленно взамен на снятие санкций.

У меня готов бланк с реквизитами вашей компании и номером договора, вечером я передам это бухгалтерии.

Поскольку день сегодня очень жаркий, а вы так приятно меня встретили, давайте я сделаю это для вас.

Если нет, спасибо большое за внимание, желаю вам всего самого хорошего, в дальнейшем с вами будет разговаривать наш юрист г-н Вагнер, специализирующийся на делах в суде, где слушаются именно споры, связанные с долгами. А мне пора к другому заказчику».

На такое предложение трудно не откликнуться.

Возьмите с собой группу поддержки

Позовите с собой на встречу юриста. И не предупреждайте должника заранее, что он будет с вами. Просто представьте его: «Познакомьтесь, это г-н Вагнер, наш юрист. Вы же не будете против того, чтобы г-н Вагнер сегодня поучаствовал в наших переговорах? Нет-нет, речь пока не идет ни о каком суде. Просто г-н Вагнер хотел бы ознакомиться с состоянием наших дел и узнать, как идут переговоры».

Пусть даже на встрече ваш юрист ничего не скажет, просто будет с умным видом что-то писать в своем дорогом кожаном блокноте (который скажет должнику, что этот парень уже неплохо заработал, потроша других должников). Главное, чтобы должник не увидел, что он всю встречу решал там кроссворды.

Дело в том, что юристы в глазах обычных людей, неюристов, живут в каком-то другом, юридическом мире и обладают там своей особой юридической силой. Поэтому неожиданное появление безмолвного юриста уверит вашего должника, что дело может стать серьезным. Все, что вы скажете в присутствии живого юриста, будет обладать бóльшим весом. Все, что пообещает должник, будет более серьезным.

Примерно по этой же схеме работает и другой прием: взять с собой шефа службы безопасности. Правда, делать это стоит, только если у вас уже возникли проблемы и разрешить их не удастся.

Шеф службы безопасности в глазах должника будет олицетворением спецслужб, которые найдут его где угодно. А возможно, его присутствие будет расценено как намек на применение грубой силы в случае, если переговоры закончатся неудачей. Это только намек, но тем не менее... Соответственно, ваш спутник должен быть мужчиной средних лет или старше, очень немногословным, серьезным. Пусть в ходе переговоров он никак себя не проявляет, не говорит и не комментирует ничего и, что очень важно, не смеется над шутками, если они все же прозвучат. И конечно, нельзя ничем угрожать должнику, даже в вежливой форме.

Собственно, все. Вам не нужно приводить с собой настоящего шефа безопасности. У вас вообще может не быть службы безопасности, и тогда вы можете взять с собой шофера. Вам просто важно произвести такое впечатление.

Возьмите с собой на встречу юриста и/или шефа службы безопасности. Но не злоупотребляйте этим приемом.

Ведите записи

Берите с собой на встречи записные книжки, даже если встреча короткая. Также держите блокнот рядом с телефоном, чтобы записывать основные детали вашего разговора с должником. Со временем это войдет в привычку и не будет вас никак напрягать.

Зачем это делать? Чтобы после разговора или встречи написать мемо. Может случиться, что вы неправильно поняли друг друга. Например, вы считаете, что переговоры закончились тем, что должник заплатит до 15-го числа, а тот думает, что вы должны выслать дубликаты документов до 15-го числа, чтобы они смогли понять, что происходит с доставкой товара, а также сколько и кому платить.

Записи позволяют максимально быстро разобраться с таким недопониманием, диагностировать проблему до того,

как она возникнет, так как фактически продолжают разговор, завершая его стадией резюме. Если недопонимание обнаружено, значит, эта небольшая заметка выполнила свою задачу, а вы с партнером — молодцы и работаете профессионально, раз используете такой инструмент.

В мемо должны быть указаны дата разговора (встречи), список присутствовавших, короткое и ясное изложение обсуждавшихся фактов и выводы для каждой из сторон.

Подготовив и отправив мемо, попросите противоположную сторону уведомить вас о его получении и письменно подтвердить согласие с тем, что в нем изложено. Хотя такой документ может быть коротким и не очень формальным, но, если человек подтвердил, что он прочитал и понял написанное, ему будет тяжело отказываться от договоренностей и пенять на то, что его не так поняли.

Пишите после разговора с должником мемо. Это поможет вести учет ваших совместных действий.

Запрограммируйте ответы должника

Добавьте к своим вопросам *программируемые ответы*. Эти «присадки» довольно просты. Задавая вопрос, спросите: «Не так ли?», «Правильно ли я понимаю, что...», «Верно?» и т.п. Психологически гораздо проще согласиться с такими утверждениями.

Задайте вопрос, предлагающий выбор из двух вариантов. Например: «Вы пришлете сегодня платежку по факсу или к вам прислать курьера?» или «Вы расплатитесь по перечислению или вам удобнее заплатить наличными нашему курьеру?».

Как уже понятно, трюк в том, что оба варианта вас устраивают, а заказчику нужно лишь выбрать один из них, не ставя под сомнение сам факт того, что платить нужно.

Спросите о компенсации за задержку платежа

Просто спросите об этом. Если задержка небольшая и у вас хорошие отношения с заказчиком, это можно сделать в полушутливой форме. Может быть, вы получите бутылку вина и шоколад для ваших бухгалтеров, что само по себе неплохо. Заказчика сердечно поблагодарят за внимание и отзывчивость. Подобные небольшие символические подарки укрепляют взаимную симпатию, способствуют установлению неформальных связей. В данном случае легкое недоразумение с платежом может стать поводом для начала дружбы.

Если отношения не теплые, а вполне деловые, вопрос о компенсации заставит компанию-должника задуматься. Возможно, они сами сделают предложение или ответят отказом, ссылаясь на отсутствие прописанных условий в договоре (тогда это ваша ошибка). Возможно, компенсация будет выражена и не в деньгах — у должника есть продукция, другие заказчики и партнеры, которые могут предложить что-то особое, о чем вы могли и не догадываться. Например, вы получите абонемент для ваших сотрудников в спорткомплекс, принадлежащий их дружественной компании.

Вопрос о компенсации, даже если он остался без ответа или компенсация была символической, все равно станет сигналом к более внимательному отношению к порядку оплаты ваших счетов.

Предложите пакетное соглашение

Если после обсуждения всех вопросов у заказчика осталось лишь какое-то одно важное возражение, стоит предложить некое пакетное соглашение.

Спросите: «Если оставить в стороне этот вопрос, в остальном вы согласны со мной, что счет должен быть оплачен?»

В чем смысл этого тактического приема? Вы уходите от некой конфронтации, поскольку, возражая своему оппоненту, вы только укрепляете его убежденность и стремление к обороне.

Стремитесь, чтобы он по-прежнему отвечал «да», в этом случае вы сохраняете возможность для продолжения диалога.

Если же заказчик продолжает спорить, постоянно меняет аргументацию, значит, он пытается сбить вас с толку и не стремится к продолжению сотрудничества. Важно определить, что в действительности скрывается за его возражениями: реальная проблема или желание потянуть время. Это поможет вам в дальнейшем правильно спланировать свои действия.

Используйте принцип взаимного обмена

В некоторых случаях заказчик очень важен и сумма долга весьма велика. Или ситуация с просроченным платежом возникает регулярно. Так как Клиент важен, бывает невозможно все решить с наскока. Вместо короткого разговора по делу приходится выстраивать отношения.

Вот один из психологических приемов для ведения подобных переговоров.

В человеческом обществе существует принцип взаимного обмена. Если вы что-то дали, вы можете рассчитывать на что-то взамен. (Именно из этого принципа выросла торговля.)

Этот принцип укоренен в нашей культуре очень глубоко. Если вы помогли какому-то человеку, он чувствует себя обязанным, пока не ответит вам тем же в сопоставимой степени.

Ваш должник и так вам должен. Это неприятное ощущение — неудовлетворенность, обязанность кому-то, и от этого чувства хочется избавиться. Зная это, приглашайте своих должников на различные мероприятия, проводимые вашей компанией, — пусть они присутствуют на правах гостей и важных Клиентов. Подсознательно они должны чувствовать, что, пока счет не оплачен, считаются заказчиками они не могут, нужен платеж. Приглашайте их чаще. Приглашайте их и на мероприятия партнеров (получите от тех пригласительные).

Наделяйте их смешными необходимыми прозвищами, отражающими их статус: «самый любимый должник», «самый недостижимый должник», «самый оригинальный должник» и т.д. Но! Если заказчик против того, чтобы его так называли, пусть это прозвище останется исключительно «для внутреннего пользования».

Приходя на ваши концерты, выставки, праздники, должник будет чувствовать, что он все больше обязан вам. Как минимум обязан погасить долг. Что вас вполне устраивает.

Кроме этого, сталкиваясь на мероприятии, вы сможете перекинуться с ним несколькими словами и, конечно, спросить, как дела с вашими счетами... Приятная атмосфера располагает к большей уступчивости.

Приглашайте ваших должников на мероприятия, общайтесь с ними в неформальной обстановке. Дарите подарки, небольшие сувениры, поздравляйте с праздниками — главное, чтобы компания-должник все время помнила о вас и чувствовала обязательства.

Используйте магию цифр

Люди — существа общественные. Видя очередь, мы морщимся, потому что не любим стоять в очередях, но все же интересуемся, что же там такое интересное, что привлекло внимание стольких людей.

Мы ненавидим искусственный смех, но все же смеемся, если в телевизионном шоу слышим реакцию гогочущего зала.

Это происходит потому, что на подсознательном уровне мы знаем: то, что делает большинство, скорее всего верно. Не стоит переходить дорогу на красный свет, если все вокруг стоят. Но если все вокруг идут на красный свет, у любого тоже возникнет мысль, что сейчас, в этот самый момент, переходить на красный свет вполне безопасно.

Как это касается вашей работы?

Используйте такой трюк. Сообщите заказчику статистику вашей работы, связанной с взысканием долгов. Это не должно быть письмо — по-дружески и неформально или в ходе деловой беседы спокойно расскажите, как у вас поставлена работа с заказчиками. Предположим, вы торгуете керамической плиткой с рисунком. Факты о вашей компании могут быть примерно такими (данные выдуманы):

«У нашей компании “Руслан и Людмила” в прошлом году было 2858 заказчиков, из них 2417 — постоянные. Рост продаж за год составил 20 процентов. В прошедшем году у нас было только 23 компании (менее 1 процента), которые оказались в роли дебитора, отложив платеж более чем на один месяц. С ними была проведена работа, и, по состоянию на Новый год, у нас не оплачено всего два счета (из нескольких тысяч), с ними ведет работу внешняя коллекторская компания. Кстати, как там наш счет?»

Вы запугиваете этими фактами? Абсолютно нет! Вы гордитесь тем, что ваша компания работает как часы, что у нее великолепные и ответственные заказчики, которые так довольны сервисом, что предпочитают сразу оплачивать. Но что думает заказчик, услышав все это?

Он понимает, что у вас ведется внимательный учет всех заказчиков, вы многое о них знаете. Почти все заказчики платят вовремя: вносят предоплату либо расплачиваются в течение 20 рабочих дней. Задержка на больший срок — исключительный случай, которому уделяется максимум внимания. Как же компания добивается таких блестящих результатов? Вероятно, думает заказчик, у них есть какие-то технологии взыскания долгов (и выяснять, как действуют эти технологии, совершенно не хочется). Кроме того, компания «Руслан и Людмила» точно не отступится от своих денег, раз обращается в коллекторскую компанию...

Таким образом вы можете убедить заказчика, что платить в течение 20 дней или сразу — нормально, почти 3000 других

компаний уже делают это. Это очень внушительный список, в котором, вероятно, есть и его конкуренты, и оказаться среди этих компаний весьма почетно. Следовательно, нужно соблюдать «правила этого клуба» и не выглядеть белой вороной...

Что, собственно, вам и нужно.

На вопрос, как вы добиваетесь таких результатов, не отвечайте («просто у нас все хорошо налажено»). Что происходит с должниками, не рассказывайте. Скажите, что на должника будут воздействовать, и не говорите как. Пусть богатое воображение собеседника завершит за вас картину.

Кстати, не округляйте цифры. Если вы используете число без нулей в конце, это будет выглядеть правдоподобнее и солиднее. Не нужно говорить, что у вас вообще нет дебиторов. Это не очень правдоподобно и, как мы знаем, не обязательно хорошо характеризует компанию, поскольку ничего не говорит о качестве кредитной политики.

Кроме того, не нужно особенно выдумывать. Чем ближе цифры к реальности, тем лучше.

Убедите должника, что вам все платят.

Используйте магию неизвестности

Сообщите, что если должник не решит проблему оплаты, то будет внесен в черный список. Или что против него будут применены санкции. Или что вы вынуждены решать проблему неофициальным путем.

Прелесть таких сообщений — в их неопределенности. Вы даете намек, а воображение должника дополнит картину. А воображение у него разыграется, поверьте. Он начнет нервно строить предположения:

— Поставки остановите? В кредитном бюро опубликуете, да?

Не отвечайте определенно, но и не развеивайте страхи должника:

— Возможно. Может быть. Не исключено.

Ведите на встрече записи — попросите разрешения записать какую-то фразу (или делайте вид, что записываете):

— Повторите, пожалуйста, я не успел записать! Ага... Да, спасибо, продолжим.

Еще серьезнее — спросите, не возражает ли ваш собеседник против того, что беседа записывается на диктофон? Потом можете сообщить, что диктофона нет, вы спросили просто на будущее, чтобы не делать записей. Даже если магнитофона действительно нет, должник уже не будет знать этого наверняка, будет сомневаться.

Должник не знает, что вы будете делать с этими записями. Они появятся в суде? Будут опубликованы? Вы будете насмехаться потом над ним? Так или иначе, он начнет волноваться, а значит, совершать ошибки.

Дайте должнику возможность самому придумать себе наказание. Распалите его воображение.

Что делать, если вы с должником были в хороших отношениях

Это опасно. Один из человеческих парадоксов: люди, с которыми у нас самые хорошие отношения, считаются самыми плохими должниками. Наверное, все слышали народную мудрость: «Не давай другу в долг — потеряешь и деньги, и друга». Примерно по тем же причинам не рекомендуется давать в долг родственникам и близким.

Почему происходит конфликт? Из-за хороших отношений, то есть чувства доверия, у дающей стороны обычно пониженные требования к должнику. А у должника — ослабленное чувство ответственности, поскольку из-за отношений в других сферах должник ожидает снисхождения и в финансовых вопросах. Поэтому обе стороны теряют чувство бдительности и могут совершить неосмотритель-

ную сделку, которую никогда не совершили бы с внешними должниками или кредиторами.

Что любопытно, и ожидания у обеих сторон тоже могут быть завышенными. Кредитор считает, что из-за хороших отношений должник не может относиться к деньгам неаккуратно, он заплатит точно и в срок! А должник, в свою очередь, думает, что из-за хороших отношений может рассчитывать на значительную поблажку в отношении сроков и на переформулирование условий.

Например, кредитор может не взять расписку о получении денег. Либо в расписке не указан срок, когда должник обязуется вернуть деньги. Устные же договоренности каждая сторона через некоторое время совершенно искренне начнет интерпретировать по-разному.

Итак, у вас сложились долгие и хорошие отношения с заказчиком? Вы можете поставить крупную партию товара под честное слово? Выполнить услугу, договорившись, что «оплата будет потом»? Готовьтесь к неприятностям, все может измениться по независящим от вас причинам. Вы рискуете потерять и заказчика, и деньги.

Почему же это может случиться?

Есть тысячи причин. Например, компания-заказчик могла потерять ключевого заказчика и стала испытывать финансовые трудности. В этом случае ее заботит выживание, а не репутация — и вами могут пожертвовать. Или. Ваше контактное лицо в компании уволилось (или было уволено). А тот, кто пришел на его место, настроен отнюдь не так дружелюбно и сообщает вам о том, что не в курсе и не хочет разбираться в ваших неформальных договоренностях со своим предшественником.

Так что если у вас сложились хорошие отношения, небольшая доля формализма в отношении финансовых вопросов только придаст лоска вашим отношениям.

Будьте особенно внимательны к деталям в работе с теми заказчиками, с которыми у вас сложились хорошие отношения. Ваши взаимные ожидания могут быть неоправданными.

Дайте должнику возможность сохранить лицо

Возможно, ваш заказчик оказался в непростой ситуации и действительно не в состоянии оплатить ваш счет. Он может не признаваться в этом, а упираться на то, что с вашей стороны что-то было не так. Дайте ему возможность сохранить лицо — признайте, что в вашей продукции был небольшой брак или недоделки (даже если это не так). Согласитесь, что сервис был не на самом высоком уровне. Подтвердите, что не все было сделано своевременно. И все это для того, чтобы оправдать снижение суммы контракта на 5—15—25 процентов.

Рассмотрите такой вариант серьезно. Не исключено, что у заказчика происходят какие-то серьезные процессы, но у вас есть возможность относительно легко получить почти все свои деньги.

Конечно, это не очень приятная тактика, особенно если вы не виноваты. Но вы получите 75—85 процентов стоимости контракта, что в итоге может оказаться отличной сделкой. Возможно, вы действительно не очень хорошо сработали. А может быть, компания-должник искала возможности не платить серьезный штраф за просрочку платежа, и теперь, благодаря тому что вы согласились с их мнимыми претензиями, они больше не чувствуют себя виноватыми и могут быстро оплатить счет.

Какие могут быть альтернативы у такой тактики?

Например, если вы начнете спорить, заказчик может отказаться выполнять условия контракта вообще (услуга должна быть оказана на все 100 процентов — либо она не оказана вовсе). И соответственно, отказать в оплате, предлагая обратиться в суд.

Заказчик может быть объявлен банкротом и перейти под внешнее управление. В этом случае вы как кредитор можете рассчитывать на аукцион по разделу имущества, имея равные права с другими кредиторами. Хотя пару месяцев назад могли получить целых 85 процентов от суммы своего контракта.

Если ситуация требует — дайте заказчику возможность сохранить лицо. Согласитесь сократить счет, признав производственные дефекты. Возможно, для вас это последний шанс получить деньги.

Старайтесь вызвать симпатию

Говорите не только о делах, но и о каких-то нейтральных (лучше приятных) вещах. Спросите должника, где он родился и вырос. Возможно, вы выросли в разных концах страны, но тогда вас будет объединять то, что вы оба перебрались в другой город и оба отлично знаете, каково это — обустриваться на новом месте. Возможно, кто-то из ваших друзей, родственников живет в его родном городе...

Может быть, вы читали одни и те же книги. Может, одинаково вымокли под вчерашним дождем. Если у вас одинаковые марки мобильного телефона — обязательно обратите на это внимание. Странно, но обычно человек чувствует некую самоидентификацию со своим мобильным телефоном. Если они у вас одинаковые — вы люди с похожими вкусами!

И так далее.

В крайнем случае признайтесь, что вы тоже, случается, пропускаете тот или иной платеж — всякое бывает — и хорошо понимаете эту ситуацию.

Как только вы нашли что-то общее, отметьте это в разговоре и не забывайте. Отныне у вас есть некая эмоциональная связь, должник больше ассоциирует себя с вами и больше настроен на сотрудничество. Потому что у вас есть взаимопонимание. У вас есть что-то общее, значит, вы можете его понять. Это очень поможет в дальнейшей работе.

Найдите с должником что-то общее и вызовите у него доверие.

Если вы рассчитываете на продолжение отношений, найдите повод сказать комплимент должнику. Скажите примерно следующее: «По долгу службы мне приходится бывать в разных офисах. Должен отметить, что ваш офис очень креативно оформлен и в то же время очень солидный. Сразу видно, какие замечательные люди здесь работают».

Похвалите его не только за красивый офис, но и за железную выдержку, с которой он выдерживает вашу атаку, за то, как по-хозяйски он ведет себя, пытаясь выставить вас за дверь... Всегда есть повод сделать человеку комплимент!

«Мы» или «я»?

В разговоре вы можете использовать местоимения «мы» и «я».

Например, когда вы говорите: «мы ждем оплаты», «вы должны нам», «мы примем меры», — происходят две вещи. По традиции одна хорошая, другая плохая.

Начнем с хорошей.

Говоря «мы», вы намекаете, что за вами стоит организация, некая сила, которую вы представляете и от имени которой говорите. Эта сила может означать очень многое для вашего Клиента, и не исключено, что он начнет относиться к вашим требованиям гораздо серьезнее.

Но с другой стороны, если вы не директор или владелец этой представляемой организации, то ваш статус в глазах должника будет статусом исполнителя. То есть невысоким. Должник, например, может не волноваться, пока вопрос не будет переведен на более высокий уровень, и медлить с принятием решения, пока к нему не обратится руководитель.

Если же вы говорите «я»: «я дал вам деньги», «я применю санкции», «я жду оплаты», — то, наоборот, вы повышаете собственный статус в глазах должника, вас лично оценивают более высоко. Вы можете просто напугать должника своей

властностью и тем самым убедить его подчиниться вашим требованиям.

Но в то же время крупная организация-должник может решить, что один в поле не воин, и игнорировать вас.

Важно верно выбрать тон в зависимости от ситуации и менять свой подход с учетом того, с кем вы говорите.

Используйте местоимения «я» и «мы» для разных ситуаций и разных должников. Это ваш инструмент воздействия.

В ходе переговоров не стремитесь к оценкам компании или личности и уж тем более к обсуждению компетентности лица, с которым вы ведете переговоры. Сосредоточьтесь на ситуации. Вы обсуждаете именно ее, а не человека или компанию.

Не путайте проблему долга с оценкой личности или компании.

Особый случай: осада крепости

Если договориться о встрече не удастся, явитесь в офис к вашему заказчику без назначения встречи.

Скорее всего, вам как кредитору не смогут вежливо отказать. Даже если секретарь попытается это сделать, вежливо и настойчиво отклоните ее предложение прийти в другой день. Скажите, что на сегодня у вас не запланировано никаких срочных дел и поэтому вы можете провести некоторое время, ожидая встречи с нужным вам человеком. Например, с президентом компании.

Расположитесь в приемной. Или стойте перед столом секретаря. Даже если руководитель сейчас занят и не принимает, даже если у него расписаны встречи на ближайшие дни.

Возьмите с собой что-то почитать, слушайте музыку или ответьте на все письма, которые скопились у вас в почтовой программе, и т.д. На все вопросы о том, что вы тут делаете

и кто вы, бодро и громко отвечайте, что вы пришли по поводу неоплаченного счета, выставленного этой уважаемой компанией. Сообщите, что, поскольку это единственное ваше важное задание, вы можете провести в офисе столько времени, сколько потребуется.

Руководство будет появляться время от времени. Постарайтесь не упустить свой шанс и поговорить, поговорить где угодно: на ходу, в приемной — или добивайтесь аудиенции.

Рано или поздно вы начнете всех раздражать своим присутствием: вы же не понимаете намеков о том, что ставите хозяев офиса в неудобное положение. Ничего не поделаешь. В этом весь смысл. Но от вас очень легко избавиться — оплатив счет, подписав распоряжение об оплате или дав гарантийное письмо с приемлемым сроком оплаты.

А выставить вас нельзя. Вы тут не по своей инициативе. Между вашими компаниями есть товарно-денежные отношения, которые не завершены, и по этому поводу вы здесь. Вас обязаны пустить. Правда, тут важно соблюдать такт и предельную вежливость: вы должны быть иллюстрацией поведения приличного человека: максимально благожелательны, не ругаетесь, не нарушаете порядок в офисе заказчика. Благовидный предлог не пускать вас найти будет тяжело.

Если вам отказывают в допуске в офис без объяснения причин или охране дают распоряжение вас не пускать, требуйте объяснений и разрешения ситуации. Если никаких объяснений не следует, значит, вас игнорируют и пытаются избавиться от вашего присутствия — ваша работа закончена, идите к юристу.

Будьте на территории должника. Будьте с ним рядом.

Я не имею в виду, что конкретно вы должны занимать оборону в офисе заказчика: если вы руководитель, это будет странно. Важно понять принцип. Отправьте на подоб-

ное задание толкового человека, обладающего приятными манерами и усидчивостью, и снабдите его инструкциями, изложенными выше. Наделите его официальным статусом: «уполномоченный по урегулированию задолженности» или «откомандированный в компанию N». Если долг достаточно большой — это имеет смысл.

Как найти должника

Для того чтобы встретиться с должником, нужно точно знать, где он находится. Да, иногда поиск должника — основная и наиболее трудная задача. Это вообще тема для отдельного исследования и почва для особого бизнеса — детективных агентств. Мы не будем слишком углубляться в технологии, позволяющие найти человека, если он по-настоящему скрывается, — в этом случае действительно лучше обратиться в официальные органы или к детективам. Рассмотрим, что делать, если вы просто не можете выйти на контакт с неким человеком или фирмой.

Проблемы зачастую бывают довольно банальными. Человек мог сменить телефон и адрес. Фирма точно так же могла переехать в другой офис. Вас просто забыли поставить в известность (случайно или с умыслом), но это не повод для того, чтобы терять несколько сотен или тысяч долларов.

Юридические лица

Чтобы избежать подобных проблем и иметь отправную точку для поиска, попросите у новой компании-заказчика копию их устава, а точнее пары страниц, где указаны ключевые люди: учредители, лица, обладающие правом подписи. Через официальные справочные системы вы можете узнать их домашние адреса и таким образом найти новые контакты интересующей вас компании.

Съездите туда, где у них был офис, — не исключено, что новые контакты есть у их экс-арендодателей. На ближайшем

почтовом пункте вы, возможно, узнаете, куда теперь пересылается почта для данной организации. Вы также можете обратиться за помощью к заказчикам и партнерам. Если компания не прекратила свою деятельность, заказчики должны знать, как ее найти, и уж во всяком случае узнают об этом быстрее, чем вы.

Физические лица

Если есть возможность, оставьте себе копию паспорта нового Клиента еще на этапе продажи. Пусть это станет частью кредитной политики компании. Если заказчик через некоторое время превратится в должника, вам будет довольно легко его найти через паспортные столы или по базе телефонных операторов. Можно также обратиться за помощью к его соседям и родственникам.

Интернет как средство поиска должников

Я провожу довольно много времени в Интернете, люблю и умею вести поиск в Сети и с уважением отношусь к этому способу поиска информации. Через поисковые службы можно найти много интересного. Все мы оставляем там следы.

Если ваш должник пользуется Интернетом (а в 2006-м в России им пользовалось более 25 млн. человек), у вас есть шансы найти такие следы: например, личные данные, мобильный телефон, домашний адрес, если он размещал резюме о поиске работы, объявления о продаже чего-либо. Можно отыскать статьи, где упоминается его фамилия, и таким образом найти место его предыдущей работы, каких-то знакомых.

Добавьте в строку поиска дату рождения интересующего вас человека (помните, что есть несколько форматов дат), и вероятность, что вы найдете именно то, что нужно, сильно возрастет. Если у вас есть его e-mail, используйте его. Вы можете найти сообщения в форумах, на досках объявле-

ний. Там же вы можете найти так называемый ник (от англ. nickname) — сетевой псевдоним человека. Чаще всего ник бывает более-менее постоянным, так что по нему вы сможете найти и другие сообщения на других форумах. А по этим данным — IP-адрес человека, его интернет-провайдера и т.д.

Также случается, что сайт компании не открывается (закончился срок оплаченного хостинга, например) и вы не можете найти ее контактные данные. Не все потеряно.

На сайтах многих хостинг-провайдеров предлагается услуга регистрации доменов, можно навести справки у них. Или просто зайдите на сайт регистратора доменных имен в российской зоне — nic.ru — и введите адрес интересующего вас сайта, например plohojdolzchnik.ru. Провайдер скорее всего сообщит, что данное доменное имя уже зарегистрировано, и укажет, на кого именно. Теперь у вас есть контакты человека, который лично регистрировал сайт вашего должника. Позвоните ему, постарайтесь что-нибудь узнать о своем заказчике.

Даже если ваш должник скрывается, это не значит, что его нельзя найти. Если вы не можете сделать этого сами, обратитесь к профессионалам.

Юридические процедуры

Данные околоюридические советы будут полезны тем, кто не имел практики обращения в суд или до сих пор действовал через профессионального юриста. Надеюсь, после прочтения этой главы вам будет несколько проще ориентироваться, если должник начнет говорить в юридических терминах. Также в этой главе представлены советы по составлению договоров.

Штатный юрист или приглашенный?

Штатный юрист, как правило, хорошо разбирается в задачах, необходимость решения которых возникает у компании

относительно часто. Если у компании большое количество должников и юридическое воздействие на них — регулярная процедура, штатный юрист наверняка знает всю технологию. А вот если ситуации с долгами разовые, эффективнее окажутся юристы, приглашенные со стороны, специализирующиеся именно на таких вопросах.

Что отличает обычного человека от юриста? Большинство читателей справедливо заметит: наверное, знание законов. Технически это верно. Это их работа.

Но если на встрече ваш юрист начинает спорить с юристом контрагента, это может означать, что спор зашел в тупик. Похоже, обе стороны просто устали вести переговоры друг с другом (или по каким-то причинам не хотят больше этого делать) и переложили эту обязанность на своих правоведов.

Это плохо. Юристы привыкли вести споры в привычной для себя обстановке — в суде. И скорее всего итог ваших переговоров будет именно таким: они пойдут по проверенному и одним им известному пути: судебному. Поэтому, если про вас на переговорах забыли, предложите устроить перерыв и попробуйте снова договориться напрямую, без юристов. Возможно, вы сумеете-таки сэкономить кучу времени и денег и обойдетесь без суда и почасовой оплаты за пользование юридической мудростью.

Что может случиться, если этого не сделать? Хорошо, если один из юристов, опираясь на неопровержимые аргументы, убедит второго и тот попросит свою сторону пойти на уступки. Но если этого не случится, спор юристов со временем продолжится в суде. А обе стороны этого не хотят. Верно?

Если юристы начали спорить между собой без вашего участия, это означает, что спор зашел в тупик. Постарайтесь снова договориться без них.

Суды

Необходимо помнить, что обращение в суд — это силовой метод воздействия на должника, инструмент насильственного влияния на него. Если разбирательство дошло до суда, вы вряд ли сможете продолжать дела в дальнейшем; однако нельзя и закусывать удила, стремясь добиться своей цели любой ценой. Стоит помнить, что ваш оппонент живет не в информационном вакууме. Он обязательно поделится своими эмоциями и мыслями с окружающими. О вашем промахе или неосторожном высказывании могут узнать люди, мнением которых вы дорожите, и вполне возможно, что вследствие этого их отношение к вам изменится.

Справедливости ради нужно отметить, что судебная процедура — единственная цивилизованная форма разрешения долгового спора в случае, если переговоры оказались неэффективными.

При обращении в суд нужно понимать некоторые правила и специфику судопроизводства.

Первое, что должен понять человек, решившийся обратиться в суд, — это то, что суд не будет стремиться найти справедливость. Справедливость — очень субъективное понятие. Поэтому суд будет разбирать ваше дело только с точки зрения закона и соблюдения всех юридических процедур. В некоторых случаях это может быть справедливо с вашей точки зрения, в некоторых — нет. Суд рассматривает дела не по справедливости — по закону.

Вы задумывались, почему происходят войны между странами? Ведь можно просто оценить силу армий одной и другой стороны, после чего более слабой стороне рациональнее будет просто сдаться. Тем не менее в истории было довольно много войн — потому что каждая сторона, как бы ни были малы ее шансы на успех, все равно надеется победить, отстоять свою независимость или жизненные интересы.

Примерно то же происходит и в суде.

Если вы подали в суд на своего должника и он не явился на заседание, скорее всего вы выиграете дело и получите исполнительный лист. Решение суда будет обязательным для противоположной стороны. На практике ситуация часто осложняется тем, что рассмотрение дела по существу в отсутствие надлежащим образом извещенного о дне слушания дела ответчика невозможно.

Но если он ответил на ваш запрос, если его интересы представляет адвокат, значит, он тоже надеется выиграть дело — или время, которое может понадобиться ему для каких-то других целей. И уж во всяком случае он рассчитывает не проиграть.

Другая сторона тоже рассчитывает на успех. Нельзя это недооценивать.

Суд общей юрисдикции

Обращаясь в суд, нужно четко понимать, что судебный процесс будет длиться долго — речь идет о месяцах и годах. Причем торопить своего юриста или уж тем более суд будет невозможно. Существуют процедуры, нормы, и ускорить процесс нельзя. Постоянные же понукания и просьбы быстрее рассмотреть дело могут быть расценены как попытка повлиять на суд или проявление неуважения к нему.

Судебная система состоит из судов разных инстанций. Если вы обратились в суд общей юрисдикции (тот, который рассматривает споры с участием физических лиц), то он затрачивает на принятие решения в среднем до четырех месяцев: первая инстанция — срок рассмотрения два месяца со дня поступления (мировой судья — один месяц); после принятия решения дается десять дней на обжалование в кассационном порядке; в кассационной инстанции дело рассматривается в течение месяца после принятия жалобы к рассмотрению (в Верховном суде — два месяца). Но это не все. Решение по

кассационной жалобе потом можно обжаловать в надзоре в течение года после его вступления в силу. Вопрос о том, будет ли дело пересмотрено, рассматривается от двух до шести месяцев, и если дело таки будет пересматриваться, прибавьте еще как минимум месяц на повторное рассмотрение (если речь идет о Верховном суде — то не меньше двух месяцев).

Если одна из сторон не согласна с решением, она может обжаловать его в суд вышестоящей инстанции. И так далее — вплоть до Страсбургского суда, в который можно обратиться, если вы прошли все инстанции в своей стране.

Обращаясь в суд, помните, что суды вышестоящих инстанций могут принимать новые решения. Также они могут направлять дело на новое рассмотрение, что существенно затягивает судебную процедуру.

Арбитражный суд

Арбитражный (то есть рассматривающий экономические споры юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) суд первой инстанции в зависимости от сложности дела в среднем слушает одно дело от трех до шести месяцев. После вынесения решения любая из сторон может подать апелляцию (ее рассмотрение займет примерно два месяца). Следующим этапом станет кассация, подать которую имеете право как вы, так и ваш должник (это еще два месяца). А в силу постановления суда апелляционной и кассационной инстанции вступают с момента их принятия.

Кстати, есть две новости. Естественно, хорошая и плохая.

Хорошая заключается в том, что связанные с судом издержки выигравшей стороны взыскиваются с проигравшей. Плохая же новость в том, что, если вы не сможете доказать все упомянутые в иске факты или проиграете суд по другой причине, расходы придется нести вам.

Мировой суд

Мировые суды рассматривают дела гораздо быстрее, правда, это касается только приказного производства. Так что если ваши требования имеют в основе договор в письменной форме (требования об уплате задолженности и компенсации убытков в большинстве случаев именно такие), вам прямая дорога к мировому судье. Уже через пять дней судья вынесет приказ без вызова сторон и прочих формальностей. Такой документ — и решение, и исполнительный документ одновременно. Но получить его сразу не получится: сначала копию приказа отправят должникам (по почте заказным с уведомлением — это примерно двадцать дней). И если в течение десяти дней после его получения должник не представит в суд возражений, вы можете получить драгоценный документ и отнести в службу судебных приставов. Мелкие кредиты (до 100 тысяч рублей) лучше проводить именно через институт мировых судей: это и дешевле (вы экономите на услугах адвоката примерно сорок процентов), и намного быстрее. Кстати, раз уж речь зашла о сроках: в соответствии с гражданским процессуальным законодательством в случае отправки корреспонденции почтой датой получения судом ваших документов будет считаться дата отправки, указанная на почтовом штемпеле.

Что входит в компетенцию мирового судьи?

В ведение мировых судей попадают уголовные дела по преступлениям небольшой тяжести, такие как мошенничество, обман покупателей, уклонение от уплаты алиментов (всего в Уголовном кодексе около 150 составов таких преступлений, которые наказываются лишением свободы на срок не более двух лет), а также хозяйственные и имущественные споры, не требующие длительного расследования (при цене иска, не превышающей 50 000 рублей), и т.п.

Если вы исчерпали другие способы, направьте должнику уведомление о передаче дела в суд. Обычно это хорошо ра-

ботает, должник понимает, что дело принимает серьезный оборот, и стремится быстро урегулировать спор до суда. Если же прием с направлением уведомления не сработает — действительно передавайте дело в суд.

Имейте в виду, что долги без заключенного договора (если речь идет о физических лицах) тоже рассматриваются в суде, если есть материальное подтверждение поставки, или расписка о том, что товар взят в долг, или, наконец, свидетели. Правда, приказное производство по таким делам невозможно, придется все доказывать в обычном порядке «по кругу».

Суд может рассмотреть сделку, совершенную в отсутствие договора, оформленного в традиционном порядке. Доказать наличие поставки товара можно разными способами. Например, вы можете предъявить товарно-транспортную накладную, подтверждающую получение вашего товара. Или представить копию договора с вашей печатью и уведомление с почты о том, что договор был отправлен заказным письмом и доставлен должнику.

Имейте в виду, что при прочих равных суд чаще становится на сторону физических лиц, а не компаний. Объясняется это легко. В Конституции РФ записано, что государство обязано признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина. И ничего не сказано про интересы компаний (юридических лиц). Так что если аргументы равны, скорее выиграет гражданин.

Как написать исковое заявление

В исковом заявлении надо написать, как все было и почему вам должны. *Не нужно ссылаться на какие-либо законы.* Судья сам достаточно компетентен, чтобы сделать это. Наоборот, не мешайте ему. Постарайтесь лучше изложить вашу историю максимально доступно и просто, чтобы сторонний человек мог ее понять.

На что можно рассчитывать, взыскивая с должника долг? Очередность обращения взыскания по видам имущества такова.

1. Денежные средства в рублях.
2. Денежные средства в иностранной валюте.
3. Заложенное имущество.
4. Иное имущество, принадлежащее должнику, за исключением имущества, на которое не может быть обращено взыскание в соответствии с федеральным законом (в том числе на долю в праве общей собственности).

Если вы столкнулись со злостным неплательщиком или просто мошенником, действующим от лица некой организации, не имеет смысла обращаться в суд и подавать заявление о признании должника банкротом. Скорее всего вы выиграете дело, но у этой фирмы не обнаружится никакого ценного имущества, только долги. Да, вы окажетесь в компании других обманутых кредиторов, сможете обсудить с ними в подробностях все детали своих злоключений и получите эмоциональное удовлетворение от того, что вы не один такой. Но ведь не в этом была ваша цель! Суд — это, как уже говорилось, долго и в данном случае неэффективно. Стремитесь преследовать не компанию, а лично человека, совершившего мошеннические действия. Тогда у вас будет не хозяйственный спор — должнику грозит уголовное преследование. В данном случае это наилучший ход: его гораздо быстрее смогут задержать. А находясь под арестом, он не сможет скрыться или укрыть имущество.

Вы можете выбрать гражданский иск или уголовное преследование. Или и то и другое одновременно.

Работа с договорами

Когда вы приходите к заказчику с договором, он воспринимает этот договор как ваш документ.

Любой договор — это некое усложнение очень простой схемы «я поставляю, а ты платишь». 90 процентов заказчиков, пропустивших платеж, не читали договор, так как концентрировались на характеристиках товара или услуги и цене. Условия же платежа кажутся им излишней формальностью. Ваши продавцы *обязаны* заставить заказчиков прочитать договор, особенно пункты, связанные с финансами, пенями и санкциями за просрочку.

Читайте договоры вместе с заказчиками. Это заметно повысит их ответственность за сроки платежей.

Нюансы договоров

Обычно в стандартный договор включаются пункты вида:

«5.6. В случае нарушения сроков оплаты более чем на 5 банковских дней Исполнитель вправе потребовать от заказчика уплаты пени в размере 0,1 процента от суммы задолженности за каждый день просрочки, но не более 10 процентов.

<...>

7.3. Применение штрафных санкций не освобождает виновную сторону от выполнения своих обязательств по настоящему Договору».

Предположим, вы отгрузили товар на \$10 000. В случае применения штрафных санкций (если заказчик не заплатит вовремя) потенциально ваша компания должна будет получать 10 долларов в день, что, возможно, несопоставимо с возможными убытками. Размер штрафа ограничен 10 процентами, то есть \$1000 в нашем случае. В последнее время годовая инфляция была выше 10 процентов, а процентные ставки кредитов — выше инфляции; таким образом, штрафы

за риск просрочки платежа после отгрузки товара заранее программируются ниже возможных убытков.

К тому же столь небольшие суммы стимулируют отмахнуться от них и не подавать в суд. Ведь судебное разбирательство может обойтись еще дороже. Обе стороны предпочтут не обращать внимания на этот пункт.

А что в законе?

Императивные нормы закона — предписания, выраженные в категоричной форме. От требований такой нормы отступать нельзя: «собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения» (ст. 301 ГК).

Диспозитивные нормы закона — нормы и правила, которые предоставляют участникам отношений самим регулировать какие-то вопросы и выбирать варианты поведения. Если же стороны договора не воспользовались этой возможностью, вступает в действие правило, определенное диспозитивной нормой: «кредитор вправе не принимать исполнения обязательства по частям, если иное не предусмотрено <...> условиями обязательства» (ст. 311 ГК).

В договорном праве диспозитивные нормы преобладают над императивными.

Ошибки договоров

Как ни банально это звучит, но наиболее распространенная ошибка заключаемых договоров состоит в том, что в них не прописывается многое из того, что следовало бы прописать. Таким образом, обычное несовершенство договоров — в их неполноте. Да, нельзя создать договор, который описывал бы все многообразие возможных отношений двух сторон, но постарайтесь прописать больше возможных и вероятных ситуаций.

Почему это происходит? Просто чаще всего договоры делаются по шаблону. Без сомнения, это проявление халатного отношения к возможному долгу. Основная проблема подобных договоров — нечеткость формулировок, возможность

разночтений. Что и понятно: существуют информационно-справочные системы, в которых содержится множество типовых договоров. Но их пишут не для вашей фирмы и ваших заказчиков — составители стремятся сделать их максимально универсальными. Компании же не стремятся переделать их под свои нужды. Например, вам, возможно, правильнее было бы написать в данном конкретном договоре, что оплата должна быть произведена не «в течение двух недель после выставления счета», а «не позднее 16 апреля».

Вы предлагаете «кредит на любые цели»? Как в вашем договоре описано то, что является кредитом на любые цели? А если цель кредита — воспитание ребенка? Означает ли это, что кредит можно будет начать возвращать через 10—16 лет?

Зачем писать о форс-мажорных обстоятельствах? Они и так неподсудны! Даже если этот пункт не включен в договор, наводнение или землетрясение суд сочтет достаточным аргументом, чтобы оправдать действия ответчика.

Гораздо важнее и для юристов, и в качестве психологического воздействия на дебитора прописать процедуру взыскания, стоимость обслуживания долга и т.п. Западные договоры иногда пугают своей дотошностью и количеством страниц, зато они оговаривают максимум возможных вариантов отношений сторон.

В договорах часто не прописываются санкции за неисполнение финансовых обязательств либо вписываются просто случайные значения процентов. Что нужно сделать? Естественно, посчитать реальные цифры убытков и внести их в договор (как рассчитывать размер обоснованных штрафных санкций, мы рассматривали в главе «Цена долгов» раздела «Стратегия выстраивания взаимоотношений»). Все возражения заказчика о чрезмерной строгости санкций можно отразить простыми аргументами: «Вы же собираетесь платить вовремя?» или «Если вы платите вовремя, этот пункт договора вас никогда не

коснется. Если вы не оплатите вовремя — кто-то понесет эти убытки, так как это реально рассчитанные цифры». И можно не уточнять, кто понесет эти убытки, так как подразумевается, что этим кем-то будет ваш должник.

Если суммы убытков будут ощутимы, вам также будет психологически проще обратиться в суд (или сообщить заказчику, что теперь вы собираетесь туда обратиться).

Сумму штрафов в договоре ставьте истинную, отражающую реальные убытки.

Кроме того, получите письменное подтверждение получения товара или услуги.

Для производителей это пустой совет. Они и так используют товарные и транспортные накладные и т.п. А вот для поставщиков услуг это может оказаться актуальным. Вы не сможете доказать факт оказанной услуги (либо вам будет просто слишком тяжело и дорого это доказывать), если у вас нет письменного подтверждения этого. Трагедия ситуации в том, что после того, как услуга оказана, вы вряд ли сможете вернуть дело к исходному состоянию. Как вернуть оказанную телекоммуникационную услугу, услугу парикмахерской, совет консультанта? Таким образом, для вас жизненно важно иметь доказательство того, что услуга была оказана, претензий нет. Получить этот документ надо сразу же! Другого свидетельства у вас, наверное, уже не будет.

Помните, что письменная договоренность всегда стоит большего и внушает бóльшую ответственность, чем устная.

Просите подтверждать получение товара или услуги письменно.

Далее. Это не обязательно, но в договор можно вписать пункт о том, что в случае просрочки платежа компания вправе передать права на взыскание третьим лицам (например,

коллекторским компаниям), с письменным уведомлением должника или без. И тогда, если заказчик не платит, происходит следующий диалог.

Заказчик (в панике):

— Кого вы мне прислали? Кто этот бритый ужас?

Представитель компании-поставщика (улыбаясь и представляя себе неулыбчивого Стравинского, бритого, в строгом костюме):

— О, привет. Мы не знаем, кто именно к вам приезжал. Это внешняя компания, мы не имеем отношения к их работе. Просто по договору мы передаем им контакты заказчиков, которые пропустили платеж более чем на 61 день.

— Я могу срочно заплатить по нашему счету, без применения санкций?

— Ну хорошо. Присылайте платежку. Мы сообщим, что задолженность погашена.

Передавайте права требования третьим лицам, которые не должны заботиться о репутации «милого доброго парня». Сделайте это своей технологией.

Последнее, что можно и нужно сказать: не угрожайте подать в суд или обанкротить должника, если вы не намерены в действительности идти до конца.

Что такое банкротство и что такое неплатежеспособность

Банкротство — это признанная арбитражным судом неспособность должника удовлетворить признанные судом требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Согласно ст. 3 Закона о банкротстве юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Неплатежеспособность — неспособность субъекта предпринимательской деятельности обеспечить платежи по своим финансовым и кредитным обязательствам.

Неплатежеспособность отличается от банкротства или ликвидации компании (хотя они могут следовать за ней): очень богатый человек может быть неплатежеспособным, если его активы не могут быть реализованы в тот момент, когда ему необходимы наличные деньги.

Особый случай: договор-оферта

Договор-оферта — это предложение о заключении договора на определенных условиях, некий документ, составленный компанией, в котором одна сторона декларирует свои условия пользования неким товаром и просит от другой стороны не подписания этого документа, а только акцепта, то есть согласия с данным предложением. Акцепт договора может быть выражен разными способами — как действием (оплата, использование товара), так и бездействием (невозврат товара в оговоренные сроки).

Например, в договоре-оферте может быть указано, что вторая сторона выражает согласие с указанными в договоре взаимоотношениями, если принимает товар (действие) или если не возвращает товар с письменной рекламацией в течение 2—3 недель (бездействие).

Предъявив такой договор и доказав, что должник подтвердил свое согласие с ним, вы окажетесь в очень сильной позиции по отношению к должнику. В этом случае вашим оппонентам придется самим доказывать, что договор они не прочитали и не могли прочесть, не знали о его существовании, не получили по почте. Если у вас есть подтверждение доставки пакета с договором, то у ваших оппонентов не будет больше аргументов, поскольку здесь работают диспозитивные нормы закона.

Способы обеспечения выплаты долга

Реструктуризация, вексель

Это распространенная финансовая процедура: переоформление долга в определенный оборотный документ называется реструктуризацией. Подобное переоформление позволит кредитору рассчитаться с третьими лицами, например со своими поставщиками.

В частности, таким инструментом может стать *вексель*, то есть документ, по которому должник обязуется рассчитаться

с предъявителем. Вы можете покупать и продавать векселя для расчета с должниками и поставщиками предприятия. При этом у предприятия-векселедержателя появляется дополнительное преимущество — возможность продать полученный вексель до наступления срока его погашения. При расчетах векселями немаловажное значение имеет обеспечение обязательств должника (в нашем случае — векселедателя). Отсрочка платежа также может оформляться в виде векселя.

Этот документ должен отвечать определенным правилам. На нем обязательно должно быть написано слово «вексель», а из содержания должно быть ясно, что должник обязуется оплатить определенную сумму в определенное время с обусловленным процентом.

Не нужна особая бумага, степени защиты и прочее. Вексель можно выписать кредитору и на обычной офисной бумаге.

Что еще нужно знать о векселе

Аваль — надпись на векселе об обеспечении платежа.

Авалист — лицо, которое ручается за полный или частичный и своевременный платеж по векселю путем принятия на себя вексельного обязательства по чужому вексельному долгу. Авалист отвечает таким же образом, как и лицо, обязательства которого он обеспечил.

Акцепт — заверенное подписью трассата (посредника в акцепте) или другого лица согласие оплатить переводной вексель в том виде, в котором он предъявлен к платежу.

Акцептант — лицо, которое берет на себя обязательства платежа по переводному векселю (трассат или посредник в акцепте).

Оплата по простому векселю может быть обеспечена при помощи его авалья банком или другим надежным гарантом. Такой вексель более ликвиден, его легче продать до наступления платежа, и сумма дисконта по нему будет тем ниже, чем более платежеспособен авалист.

Помимо простого векселя существует и более сложная схема — использование переводного векселя. Для его ликвидности необходимо, чтобы такой вексель был акцептован либо банком, либо другим надежным поручителем.

Учтите, что существует особое вексельное законодательство. В случае если должник не выполнит своих обязательств по погашению векселя, в его отношении будет применена вексельная пеня — штрафные санкции, определенные государством.

Вексельное право предполагает безусловность оплаты по векселю. Вы можете обращаться к мировому судье (что гораздо оперативнее, чем обращение в обычный суд). Решения по вексельному праву также принимаются в форме судебного приказа, о преимуществах которого говорилось выше.

Аккредитивы

Документарный аккредитив — это принятое по поручению заказчика-покупателя денежное обязательство банка выплатить продавцу определенную договором сумму после представления документов, подтверждающих отправку товара и соответствующих взаимной договоренности между продавцом и покупателем. При этом заказчик банка должен обеспечить аккредитив денежным депозитом или другим залогом.

Преимущества расчетов аккредитивами:

- защита интересов покупателя: денежные средства гарантированно выплачиваются сразу после поставки товара или предоставления услуг;
- защита интересов продавца: поставленный товар оплачивается банком-эмитентом;
- гарантия поставки требуемого количества продукции в сроки, указанные в аккредитиве;
- гарантия возвращения средств покупателю в случае непоставки (недопоставки) продукции на сумму непоставленного (недопоставленного) товара;
- возможность избежать авансовых платежей с присущими им недостатками;

— возможность выбора оптимальной и выгодной для предприятий схемы операции в процессе консультаций с опытными работниками банка.

Виды аккредитивов

Отзывной аккредитив — может быть изменен или аннулирован банком-эмитентом на основании письменного распоряжения плательщика без предварительного согласования с поставщиком (например, в случае несоблюдения условий, предусмотренных договором, досрочного отказа банка-эмитента гарантировать платежи по аккредитиву).

Безотзывной аккредитив — не может быть изменен или аннулирован без согласия поставщика, в пользу которого он был открыт.

Подтвержденный аккредитив — аккредитив, ответственность по которому по просьбе банка-эмитента принимает также другой банк, добавляющий свое подтверждение.

Неподтвержденный аккредитив — только банк-эмитент несет денежное обязательство исполнения аккредитива.

Покрытые аккредитивы — в этом случае банк получает в свое распоряжение сумму аккредитива от плательщика.

Отступное и залог

Чтобы обезопасить себя и гарантировать возврат должником кредита, изначально предусмотрите в подписываемом договоре возможность передачи приобретенного имущества взамен возврата денег, то есть заключите соглашение об отступном. Отступное означает, что должник согласен вернуть полученный товар, если не сможет выплачивать проценты и гасить основной долг. Когда наступает момент платежа, а должник не может заплатить, вы напоминаете ему об этом соглашении. Если это не мошенник, то во избежание судебного разбирательства он *добровольно* и без проволочек вернет ваш товар.

Сходным образом может быть описана и процедура залога. Включите в договор пункт о передаче вам в залог чего-то из того, что вы видите в офисе или на территории компании. Можно попросить написать расписку о том, что данное имущество будет передано в качестве залога, если оплата не

произойдет до такого-то срока. Это сработает, когда заказчик начнет говорить, что сейчас у него нет денег, но очень скоро он расплатится. Подписанный документ окажет серьезное психологическое воздействие на должника.

Заложенное имущество вы можете как сразу забрать с собой, так и оставить у должника. Но помните: если вы его оставляете, то реализовать его потом с целью компенсации ваших расходов вы сможете только по решению суда. А если вы забрали залог с собой, то продать вы его сможете сами — без решения суда, если это будет предусмотрено договором.

Ваш аргумент: раз должник уверяет, что заплатит в срок, — значит, он ничем не рискует!

Ваш новый инструмент — соглашение об отступном или залоге.

Залог не всегда является лучшим выходом. Чтобы его реализовать, иногда требуется значительное время и усилия, которые можно было бы потратить на основную деятельность. Более того, у вас могут возникнуть дополнительные затраты, связанные с охраной и складированием залога. Во многих случаях более выгодно получить поручительство за должника со стороны надежного предприятия. В соответствии с договором компания-поручитель будет отвечать в том же объеме, что и должник: за сумму основного долга, проценты, неустойку, возмещение убытков и т.д. Являясь же более крупной и стабильной организацией, компания-поручитель погасит обязательства должника напрямую.

Использование залога и условий, при которых он реализуется, можно сочетать с применением штрафных санкций. Не стоит заикливаться только на одной или другой мере обеспечения обязательств.

Банковская гарантия

Для дополнительного обеспечения своевременной и полной оплаты со стороны ваших заказчиков неплохо было бы заручиться письменной гарантией банка. Банковская гарантия заключается в том, что банк за определенное вознаграждение по просьбе должника дает письменное обязательство кредитору по уплате ему денежной суммы по его письменному требованию. Ответственность банка ограничивается только суммой, указанной в гарантии.

Страхование

Вы можете застраховать свои бизнес-риски, связанные с кредитованием, или близкие формы финансовых взаимоотношений. Страхование может выступить дополнительным гарантом того, что вы получите свои деньги. Вы также можете застраховать от кражи или порчи сам предмет залога.

В случае если долг все-таки возникнет, страховая компания обычно старается воздействовать на должника, а если это не принесет быстрого результата — выплатит вам деньги и займется процедурой взыскания (сама или через коллекторское агентство).

Главным недостатком этого инструмента является его относительно высокая стоимость, которая может существенно изменить цену сделки на 5—10 процентов; однако с распространением скоринговых систем сроки рассмотрения заявок и стоимость страховых услуг по кредитным сделкам существенно снижаются.

Гарантийное письмо

Иногда заказчики отказываются платить, отрицая факт, что услуга была оказана или товар поставлен. (Вариант: товар был доставлен или услуга была оказана, но заказчик отказывается признать, что заказывал ее.) Такое особенно часто бывает, если суммы не очень большие, дело срочное и договор

предполагалось заключить задним числом. Аргументов, почему договор не подписан, может быть очень много. Например, договор нужно просмотреть юристам, а это занимает много времени. А товар нужен здесь и сейчас.

Надо ли говорить, что соглашаться с такими аргументами — неверная стратегия. Лучше подождать заключения договора.

Если же продажу совершить очень хочется и это действительно срочно, просите всех заказчиков о предоплате, опираясь на их же аргументы: договор ведь будет подписан, так зачем ждать юристов, давайте сейчас и рассчитаемся.

Клиентов, которые не хотят сделать предоплату, попросите подписать гарантийное письмо, подтверждающее факт заказа услуги и гарантирующее, что оплата будет произведена в указанные сроки. Это очень короткий документ, который фиксирует два принципиальных для вас момента: подтверждение заказа и гарантию оплаты.

Заготовьте эти гарантийные письма заранее. Если ситуация возникла внезапно и вам нужно принимать решение на ходу, а заготовленного письма нет — напишите его от руки. Имея на руках этот документ, вы сможете потом обращаться как к компании, так и лично к человеку, который поставил свою подпись.

Заказчик может сослаться на то, что у него нет права подписи. Все равно просите такой документ — от него лично. Подписанное кем бы то ни было гарантийное письмо — лучше, чем ничего.

Возьмите себе это за правило в отношении всех заказчиков.

Без гарантийного письма не предпринимайте никаких действий. Если человек не может подписаться под своими обещаниями — он заранее знает, что обманывает вас.

Конечно, из каждого правила бывают исключения. Из этого правила пусть исключений не будет.

Приложение

Образцы писем

Пример гарантийного письма

Генеральному директору
ООО «Щелкунчик»

Гарантийное письмо

Компания ООО «Руслан и Людмила» в лице генерального директора Глинки М.И. подтверждает заказ информационно-консультационных услуг для одного представителя компании в рамках семинара «Методики досудебного возврата долгов» и гарантирует ООО «Щелкунчик» оплату в размере 1000 руб. (одной тысячи рублей 00 копеек). Оплата будет произведена не позднее 10.10.2010 г.

ООО «Руслан и Людмила»
(реквизиты)

Балакирев М.А., главный бухгалтер
Подпись уполномоченного лица

Печать

Уважаемый г-н Чайковский!

Позвольте поблагодарить Вас за решение работать с нашей компанией. Мы будем чрезвычайно рады поставлять Вашей компании наш «Продукт» и надеемся, что Ваши ожидания будут сполна оправданы.

Сообщаем Вам, что для ООО «Щелкунчик» открыт кредитный счет. Для Вашей компании нами предоставлен товарный кредит на сумму 100 золотых червонцев.

Г-н Балакирев М.А., наш главный бухгалтер, будет отвечать за все вопросы, которые касаются платежей Вашей компании. Пожалуйста, обращайтесь к нему в случае необходимости.

Условия и сроки платежей по нашему договору были согласованы с Вашим представителем, г-жой Травиатой М.Г. Мы рассчитываем на Ваше содействие в соблюдении этих условий.

Надеемся на продолжительное и успешное сотрудничество.

Искренне Ваш,

Глинка М.И.,

ООО «Руслан и Людмила»

25.04.06

Уважаемый Петр Ильич!

Позвольте сообщить Вам, что компания ООО «Руслан и Людмила» до сих пор не получила оплату по счету №111 от 25.03.2006 г. для ООО «Щелкунчик».

Мы неоднократно обращались по телефону и письменно (по факсу и e-mail) с просьбой обратить внимание на эту ситуацию и оплатить указанный счет. К сожалению, несмотря на эти обращения и заверения об оплате, этого до сих пор не произошло.

Мы чрезвычайно ценим и дорожим нашим складывающимся сотрудничеством. Ситуацию с неоплатой мы рассматриваем как досадное недоразумение, связанное исключительно с административными трудностями, и надеемся, что счет будет оплачен до 11 мая 2006 года.

Зная, как щепетильно Ваша организация относится к своей репутации на рынке, мы также полагаем, что задержка не отражает ее общую финансовую и организационную политику. Искренне надеемся, что этот инцидент не свидетельствует о финансовых трудностях компании.

К сожалению, если мы не получим оплату в ближайшее время, мы будем вынуждены начать официальную процедуру взыскания по указанному счету и на основании имеющихся у нас документов обратиться с претензией в официальные инстанции.

Для скорейшего разрешения ситуации без лишних осложнений просим сообщить срок исполнения Ваших обязательств и оплатить счет, выслав подтверждающие документы, либо написать официальный отказ, который мы сможем использовать в планировании наших действий.

Искренне надеюсь, что в самое ближайшее время ситуация благополучно разрешится. Буду рад ответить на Ваши вопросы, услышать комментарии. В случае необходимости мы можем предоставить реквизиты, выслать дубликат счета.

С уважением,
Балакирев М.А.,
главный бухгалтер
ООО «Руслан и Людмила»

25.05.2006

Уважаемый Петр Ильич!

Обращаемся к Вам в связи с неоплаченным счетом №111 от 25.03.2006 г. для ООО «Щелкунчик».

Услуги по счету нами были предоставлены, и мы неоднократно обращались в бухгалтерию Вашей компании с просьбой оплатить счет, где нас уверяли, что это будет сделано в ближайшее время. Однако счет не был оплачен.

12.05.2006 г. по факсу Вам была направлена официальная претензия с изложением нашего понимания сложившейся ситуации и надеждой, что случившееся является досадным недоразумением. Однако за прошедшее время ситуация с оплатой счета не изменилась, и мы вынуждены изменить свою позицию, полагая теперь, что Ваша компания уклоняется от оплаты наших услуг.

К нашему глубокому сожалению, мы будем вынуждены обратиться за помощью к юридической компании. На основании имеющихся у нас документов и опыта взыскания подобных платежей мы планируем подать иск и ходатайство о наложении ареста на принадлежащее Вам имущество.

В случае если Вы все же заинтересованы урегулировать спор во внесудебном порядке, просьба срочно связаться с нами по тел. (495) 123-1234.

С уважением,
Глинка М.И.,
генеральный директор
ООО «Руслан и Людмила»

Заключение

Итак, уважаемый читатель, вы прочитали книгу. Очень надеюсь, что занятие это было увлекательным и полезным. Знания имеют тенденцию изнашиваться, им постоянно требуется подпитка в виде книг, обучающих семинаров, общения с коллегами на конференциях. Моя компания — Eventum — видит свою миссию именно в этом: в просвещении, в создании пространства для новых идей. Поэтому мы уже несколько лет проводим семинары и конференции по кредитному менеджменту. Я благодарен сотням участников наших мероприятий со всех концов России, из стран СНГ и Балтии за предоставленные идеи. Данная книга — очередной шаг в нужном направлении.

Поэтому в заключение я хотел бы еще кое-что сказать, и речь пойдет именно об идеях.

Первое. На одном из семинаров Игорь Манн, рассказывая о пользе обучения, отметил, что даже одна идея может дать сто процентов результата. Мне кажется, это верно. Я надеюсь, вы нашли свою идею. В следующий раз, попав в ситуацию, описанную в книге, вы будете точно знать, что делать. Будете знать, что ситуация не уникальна, что другие люди испытывали подобные проблемы и смогли эффективно их решить. Один лишний аргумент может убедить вашего должника. Вы сумеете распознать мошенника и не дать ему в

долг. И тогда книга для вас полностью окупится. Я счастлив от этой мысли.

Второе. Некоторые идеи, изложенные в книге, могут противоречить друг другу. Не стоит выискивать такие противоречия и писать мне о них. Я знаю. Например, я говорю, что встречи — дорогой инструмент, но тем не менее советую заходить к Клиенту до того, как возникнет долг. Просто жизнь очень разнообразна: в одной ситуации подойдет один инструмент, а в другой — будет нужен совершенно иной. Долг может быть большим или маленьким, Клиент может быть очень важен, или, наоборот, его нужно удержать, или с ним уже хочется расстаться... В книге я постарался рассмотреть разные ситуации, поэтому такие противоречия возможны. Не нужно механически использовать прочитанное. Подумайте, посмотрите, насколько инструмент применим в вашей ситуации, и решайте, пользоваться им или нет.

И кое-что еще... О коллекторских агентствах. В США, Западной Европе их тысячи. Когда речь заходит о том, чтобы открыть собственный бизнес, в качестве примера часто приводят идею открытия коллекторского агентства на дому. Там это очень популярно. В России кредитование сейчас развивается фантастическими темпами, люди привыкают жить в кредит. А в связи с этим идет формирование всей сопутствующей инфраструктуры: кредитных бюро, кредитных брокеров, коллекторов. Я буду рад, если, прочитав эту книгу, вы решите заняться своим бизнесом, например откроете свое коллекторское бюро. Будет здорово, если взыскивать долги вы будете цивилизованным способом, привнося на рынок дисциплину и ответственность.

Я верю: у вас получится! Удачи!

Благодарности

Я хочу поблагодарить свою жену Наташу за ее бесконечное терпение и поддержку, которые позволили мне закончить эту книгу. Также хочу поблагодарить своих родителей — Наталью и Вячеслава Шумовичей. Именно их воспитание сделало меня тем, кто я есть.

Я благодарен за помощь своим друзьям и коллегам, вместе с которыми ковался опыт, переданный в данной книге. Это настоящие профессионалы, и за каждого я готов поручиться. Мои слова благодарности Алексею Берлову, Елене Чех, Ольге Шишкановой, Екатерине Венцковской, Михаилу Джонджуа, Михаилу Маринину, Петру Скобликову, Сергею Шевченко, Ильмире Хафизовой, Льву Татарченко, Наталии Чельцовой. Также я благодарен всем участникам и докладчикам наших конференций серии CREDEX, участникам семинаров по кредитному менеджменту.

Я благодарю издательство «Манн, Иванов и Фербер» за их работу, которая позволяет российским практикам делиться своим опытом и повышать профессионализм российских бизнесменов. Каждая их книга имеет свое лицо и преданных читателей. Я горд тем, что моя книга издана именно в этой серии. К подготовке книги приложили усилия все три уважаемых мною издателя: Игорь Манн (с его благословения я начал писать эту книгу), Михаил Иванов (давал ценные

советы по ходу написания и верил в нее с самого начала) и Михаил Фербер (под его руководством книга наконец вышла). Большое им спасибо.

Спасибо, что прочитали эту страницу.

Александр Шумович