

АЛЕКСАНДР ШУМОВИЧ

100 ШАГОВ ПО СБОРУ ДОЛГОВ

ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО
ПО РАБОТЕ
С ДОЛЖНИКАМИ

2-е издание



 альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Александр Шумович

**100 шагов по сбору долгов.
Практическое руководство
по работе с должниками**

«Альпина Диджитал»

2009

Шумович А. В.

100 шагов по сбору долгов. Практическое руководство по работе с должниками / А. В. Шумович — «Альпина Диджитал», 2009

Не секрет, что в сложных и жестких условиях финансового кризиса проблема невозврата долгов невероятно обострилась. Также понятно, что для выживания вашего бизнеса получать деньги с должников и добиваться от Клиентов своевременной оплаты товаров и услуг – сложная, но ключевая задача. А еще хотелось бы, несмотря на все трудности, сохранить Клиентов и хорошие отношения с ними. Что же делать? Автор предлагает простой, технологичный и основанный на большом опыте способ вернуть себе свои деньги и при этом не потерять Клиентов и долю рынка из-за чрезмерно агрессивного взыскания долгов. Книга предназначена для предпринимателей, глав и топ-менеджеров компаний всех уровней самых разных сфер бизнеса. 2-е издание.

© Шумович А. В., 2009

© Альпина Диджитал, 2009

Содержание

К читателю	6
От автора	7
Введение	8
Глава 1	12
Классификации должников	12
По степени их добросовестности	12
По степени финансовой стабильности кредитуемого предприятия/проекта	15
По их отношению к выплате долга	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Александр Шумович

100 шагов по сбору долгов. Практическое руководство по работе с должниками

Издано при содействии коллекторского агентства АКМ

Редактор *Ю. Быстрова*

Руководитель проектов *А. Деркач*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

© Шумович А., 2009

© ООО «Альпина Паблицерз», 2009

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицерз», 2012

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

К читателю

Выход книги, которую вы сейчас держите в руках, совпал по времени с достаточно сложным периодом как для мировой, так и для российской экономики. В настоящих условиях знания о средствах и методах управления дебиторской задолженностью приобрели еще большую ценность. И ценность эта в ближайшие несколько лет будет неизбежно расти.

В условиях неразвитости рынков страхования кредитных рисков, факторингового и коллекторского бизнеса предприниматели часто сталкиваются с необходимостью непосредственно заниматься взысканием просроченной задолженности. Иногда от этого зависит само существование кредитора.

Примечательно, что практические рекомендации, приведенные в книге, актуальны как во времена стабильной экономики, так и в кризисных условиях.

Александр Щербаков,

директор по развитию коллекторского агентства АКМ

От автора

В книге вы:

- найдете истории об одной тюремной библиотеке, о настоящей функции желудка, 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 нет в договорах, что сказать секретарю, как ломать кирпичи, почему надо быть взрослым, почему скидки – это антиштрафы;
- 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 обещаю.

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

Введение

Знакомая история

Вы молодец! Вы познакомились с симпатичным менеджером по закупкам преуспевающей компании и его харизматичным директором, с которыми заключили отличную сделку. Может быть, вы даже выиграли серьезный тендер. И вот вы просто счастливы: \$50 000 – вполне приличная прибыль от долгожданной сделки. Эти деньги как раз очень помогут компании в это время. Вы довольны собой и постоянно вспоминаете, как проявили убедительность и красноречие, как ловко ответили на все вопросы и добились от заказчика согласия.

В офисе вы устраиваете небольшую пирушку с шампанским, подсчитывая будущие премиальные. У вас многообещающий новый заказчик и, кстати, вполне возможно, 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. Счет уже в бухгалтерии, все документы готовы, остались только мелкие формальности. Понимаете, счет должны подписать директор и главный юрист. Директор сейчас в важной командировке, но будет в течение недели. К сожалению, без его подписи мы не можем ничего оплатить. Подождите, пожалуйста».

Две недели спустя вы снова решили позвонить. Узнаете, что ваш знакомый 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. Работа выполнена. Товар поставлен. Вы уже переслали потерявшийся счет. Их бухгалтер нашел мелкую ошибку в подписанных документах и вернул их. Вам нужно было заново оформить акт приемки и кучу других мелких бумажек. При том, что эти \$5000 очень нужны вашей фирме, а премиальные – вам лично. Вы уже присмотрели 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 им, но в этот раз уже не можете разговаривать так спокойно, как раньше.

«Ну, теперь все в порядке? Нет ошибок? Подписан ли наш счет?» – спрашиваете вы.

Вам говорят, что да, все в порядке и все подписано. Но сломалась бухгалтерская программа. Она восстанавливается, 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. Да, ваш счет тоже скоро будет оплачен.

«Когда же вы, наконец, оплатите?» – задаете вы резонный вопрос.

«К пятнице. Точно к пятнице», – уверяют они.

Некоторые вещи, конечно, происходят ужасно медленно, особенно если вы ждете оплаты от представительства крупной международной компании. Придется подождать. Правда, о долгосрочном сотрудничестве вы уже не думаете. Пусть оплатят хотя бы этот счет: в конце концов, рано или поздно у них закончатся отговорки.

Но не тут-то было. Проблемы множатся. Счет вроде бы оплатили, прислали платежку, но при этом допустили ошибку и деньги ушли другой фирме. Вы пишете письмо в банк о том, что денег не получали и 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 пять-семь дней и т. д.

Вы уже не так наивны и понимаете, что вас пытаются надуть. Вы понимаете, что пора переходить к решительным действиям. Но какие действия можно считать решительными в данной ситуации и как к ним перейти?

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, что пора обратиться к тому, кто задаст им жару, – к Непобедимому Юристу. Ваша компания в целом одобряет ваше рвение. Вы звоните знакомому юристу (если у вас нет знакомого юриста, находите подходящего в Интернете).

Юрист выглядит очень толковым, он внимательно вас выслушивает в своем кабинете, увешанном грамотами и сертификатами. Он спокоен и уверен в себе – так же, как и в том, что это дело можно выиграть. Вы беседуете с ним примерно час. Может, два. Вас захлестывают эмоции. Вы рассказали ему обо всех отговорках горе-клиентов и о том, как достойно вы их парировали. Правда – на вашей стороне, это очевидно любому. Хотя ваш рассказ был немного путаным и, но зато теперь вы спокойны: дело находится в надежных руках – руках вашего юриста, а он разберется.

Кстати, вы отметили для себя, что при посещении юриста забыли учесть некоторые детали. Например, не захватили с собой договор с подписью ваших должников. Отправляясь на встречу с Непобедимым, вы ни о чем не думали, кроме как о жажде мести и справедливости, – 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, чтобы не ждать. Вы и так долго ждали. Но теперь вы спокойны: эти... нехорошие люди попляшут. Ведь все так серьезно...

Проходит неделя. Или две. С тайной улыбкой вы надеетесь, что должниками уже случилось нечто страшное... У директора – минимум инфаркт. Что же еще могло случиться с мошенниками, которые должны вам деньги? С надеждой на скорое разрешение проблемы вы звоните юристу.

Он очень спокоен и деловит. 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, что готовы пристрелить их сами...

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

Вы в шоке. Что может быть срочнее, чем ваши \$50 000 (не включая расходы)? Целая неделя, чтобы написать простенькое письмо на одном листе? Но вы решили пока не 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 тысячи.

Но то, что вы предлагаете вашему юристу, более прилично и гораздо более законно: «Я полагаю, что пора подавать иск. Понадемся, что в суде они за все ответят». Юрист пробует вас отговорить, но вы уже решили пойти на принцип.

Проходит еще несколько недель. Может быть, месяц. Постепенно вы втягиваетесь в специфику юридических тонкостей, 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. Правда, иногда вам даже кажется, что вы выбрали не того человека...

Наконец, вы получаете повестку о том, 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. Цель близка, и дни проходят как в тумане. Вы спите и видите, как они игнорируют судебные заседания так же, как забывали о ваших звонках и просьбах, видите, как вырываете деньги из их потных цепких лап... Как они бессильно сжимают зубы...

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 нам 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 2–3 месяца.

И, кстати, вы получаете счет от вашего юриста на \$1500, в который включено упоминание о ваших визитах, письмах и 15 телефонных звонках... Правда, немного успокаивает то, что, по его словам, судебные издержки будет покрывать проигравшая сторона. То есть не вы. Вам все вернут...

Вам уже довольно трудно поддерживать бодрое состояние духа. Нервы немного расшатались, и вообще 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 вам Бог!

Неожиданно становится известно, что ваш юрист говорил с вражеским юристом, и они предлагают компромисс: должник заплатит вам \$35 000, и на этом все будет закончено. Вы должны будете отозвать свой иск.

Вы возмущены. Как они посмели? Торг здесь неуместен! Вы намерены получить с них все до копейки! Услуги были оказаны, вы сделали все, как договаривались. Вы долго ждали. Как они посмели предложить \$35 000, 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 дело принципа. Вы готовы идти до конца, хоть до Верховного суда!

Вы готовы преодолеть все испытания. Но и эти ребята тоже неплохо подготовились. У них есть свидетели, которые говорят, что вы им угрожали. И вот теперь 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, например, на \$5500 за разбирательство в суде. И узнаете, что имеете право взыскать с должника только \$2500. В таких объемах суд предусмотрел компенсацию ваших издержек. Таким образом, ваши судебные издержки – \$5500 минус \$2500, которые покроет должник, плюс тот старый счет на \$1500. Черт! Выходит, вы должны были заплатить \$4500, чтобы просто вернуть свои \$50 000!

Но, так или иначе, вы преподали врагу урок. Это был ценный жизненный опыт. Вы вновь поверили в себя – никто не может так поступать с вами! Вы гордитесь собой, потому что поступили правильно и теперь знаете, как наказать любого, кто попробует обмануть вас.

Правда, все еще имеется одна проблема: ваш счет все еще не оплачен. И судебные издержки в размере \$2500 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, у вас 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 должника, и вы должны будете пропорционально делить его имущество. А это тоже дело небыстрое.

Мысль о судебном исполнителе кажется вам более привлекательной. 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 пару недель. Вам звонит ваш старый боевой друг – ваш 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 признании должника банкротом».

Результат: ваша «продажа» на \$50 000 стоила вам \$7000, потраченных на судебные издержки, плюс время и нервы.

В следующих главах я расскажу, 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. Мы поговорим о различных методах психологического, а также досудебного воздействия и в конце рассмотрим юридические процедуры.

Глава 1

Увлекательная должникология

Классификации должников

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 них 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.

По степени их добросовестности

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 поставщикам, в том числе и вам (как еще говорят, он столкнулся с краткосрочной потерей ликвидности). Возможно, в этом есть вина его собственных заказчиков-покупателей, которые затянули с оплатой, затраты вашего должника 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 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 хотя бы 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. Они хорошо известны: это различные природные катаклизмы и стихийные бедствия, аварии, эпидемии, военные действия, техногенные катастрофы, террористические акты, изменения законодательства, судебные преследования и т. д. В результате компания временно или навсегда теряет возможность выполнять свои финансовые обязательства. Кроме того, у компании может возникнуть временная неразбериха в связи с объединением/слиянием, реорганизацией, пере-

ездом и пр., и в такой ситуации тоже не исключено, что регулярные платежи будут приостановлены.

К сожалению, подобные обстоятельства могут наступить как крупную, так и 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.

Такая ситуация нередко возникает при работе с долгами государственных органов, или компаний, обслуживающими государственные органы, государственные проекты. Участники бюджетных отношений в большинстве случаев не по собственной воле задерживают платежи. У них причины просрочек в оплате долгов, как правило, связаны с неполучением необходимого бюджетного финансирования, особенностями сроков оплаты по госконтрактам. Т. е. мы видим, что имеем дело с добросовестным должником. Задолженность *возникла в силу стечения объективных обстоятельств*, не связанных с недобросовестностью должника. При этом должник имеет намерения погасить долг и предпринимает реальные усилия по его погашению.

Недобросовестные должники

Они тоже делятся на два типа:

- диктаторы – те, кто диктует условия, пользуясь своей рыночной силой или особым положением;
- мошенники – те, кто ищет возможности не заплатить или изначально не собирается 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 является его монополистом. В этом случае она безболезненно для себя навязывает 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 поведение обычно характерно для больших и средних компаний.

Также крупная компания-должник может по каким-то внутренним причинам решить 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 по личным мотивам. 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 установилась 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, убеждая 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 просто – 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 в суд.

Как 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 оплатят 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.

Помните, что и у хороших людей могут быть проблемы.

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, оказавшись в сложных обстоятельствах, занимают и перезанимают деньги, урезают собственные расходы, лишь бы только расплатиться. И вероятно, когда-то 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.

По степени финансовой стабильности кредитуемого предприятия/проекта

Для того чтобы разобраться, кто есть кто среди ваших заказчиков и как с ними следует поступать, информацию о них нужно как-то упорядочить, сгруппировать.

Помните, что упрощать сложно, усложнять просто. Добейтесь того, чтобы ваша система отражала специфику вашего бизнеса и была проста и понятна даже непрофессионалу (табл. 1–1).

Таблица 1–1. 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–

На случай, если у какой-либо группы возникнет долг, следует заранее разработать особые планы работ по взысканию задолженности. В них следует применять обычный инструментарий – письма, звонки, встречи, а также (в крайнем случае) обращения к юристам и в суд. Планы эти не должны принципиально отличаться. Но, тем не менее, для каждой группы надо продумать отдельную процедуру, которая учитывала бы особенности того, как мы относимся 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 80 % от стоимости поставки.

Размер кредита (под кредитом также подразумевается передача товара на реализацию, продажа с отсрочкой или рассрочкой платежа и пр.) 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 коллекторским агентством. 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 выслушивание каждого должника и попытка понять мотивы его действий – эффективный инструмент взыскания платежей.

По их отношению к выплате долга

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, вы вправе использовать самые жесткие методы, так как не рассчитываете и не хотите больше иметь дела 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 заказчик 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: его все устраивает, поэтому достаточно проявлять нужное внимание, уважение, поддерживать сложившиеся отношения и традиции; вам, со своей стороны, нужно вовремя выставлять счета, выполнять свои обещания и делать чуть-чуть больше, чем он ожидает. Очевидно, что 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 заказчик 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 стремится увильнуть от выполнения своих обязательств 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 заказчик сам себя оценивает: считает себя обычным, но, может быть, несколько придирчивым.

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 от выполнения своих обязательств по оплате

Оценка: злостный неплательщик. Плохой, требует принятия мер по защите кредита.

Результат: вы под ударом. Нужно оградить себя от общения с подобными людьми и компаниями.

Как заказчик 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 относитесь 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».

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 должник: 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 существенен, или 15-го г-н Чопин получает проценты по депозиту либо зарплату. Может быть, он часто находится в отъезде и не может отследить оплату всех своих счетов...

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.