

# Содержание

От автора .....	5
Введение. Пять этапов работы с долгом .....	9

## **Часть I. Профилактика возникновения долгов .....** 23

Глава 1. Причины возникновения долгов .....	24
Глава 2. Экспресс-анализ системы обороны от долгов .....	30
Глава 3. Профилактика возникновения долгов на уровне ценообразования и бизнес-процессов .....	34
Глава 4. Оценка платежеспособности контрагента .....	46
Глава 5. Индикаторы долговых проблем контрагента .....	53
Глава 6. Источники информации для оценки контрагента .....	65
Глава 7. Кредитная политика предприятия .....	76
Глава 8. Кредитные рейтинги, лимиты и досье дебитора .....	80
Глава 9. Расчет «правильного» заказа при работе с перепродавцами .....	94
Глава 10. Система оплаты труда и дебиторская задолженность .....	98
Глава 11. Приоритетные поставщики .....	108
Глава 12. Профилактика возникновения долга в ходе переговоров .....	112
Глава 13. Скрипт для профилактики возникновения задолженности .....	119
Глава 14. Схема принятия решения об оплате в крупной организации-клиенте .....	133

## **Часть II. Профилактика возникновения долгов на стадии «Реализация договоренностей» .....** 137

Глава 15. Три слагаемых профилактики возникновения долга на стадии «Реализация договоренностей» .....	138
Глава 16. Текущий мониторинг контрагентов .....	141

<b>Часть III. Работа с должником на этапе «Краткосрочная (техническая) просрочка»</b> .....	145
Глава 17. Векторы работы с должником. ....	146
Глава 18. Переговоры с должником на этапе краткосрочной задолженности. ....	151
<b>Часть IV. Работа с должником на стадии длительной просрочки платежа</b> .....	155
Глава 19. Стратегии воздействия на должника на этапе «длительная просрочка» .....	156
Глава 20. Типологии должников .....	162
Глава 21. Самонастройка на переговоры с должником .....	174
Глава 22. Переговоры с должником на стадии длительной просрочки платежа .....	179
Глава 23. Переговоры с заступниками должника .....	201
Глава 24. Переписка с должником .....	207
Глава 25. Реструктуризация долга .....	227
Глава 26. Использование угроз .....	234
Глава 27. PR-методы воздействия на должника .....	267
Глава 28. Обучение торгового персонала навыкам работы с должниками. ....	289
Вместо заключения: план борьбы с долгами и ПДЗ. ....	292
Бонусы за отзыв .....	294
Об авторе .....	296
Приложения .....	299
Рекомендованная литература .....	302

# От автора

Долги подобны вирусной инфекции. Они незаметно проникают в «тело» организации, адаптируются, размножаются, поражают финансовую систему и в крайних, «запущенных», проявлениях приводят к смерти компании — ее банкротству.

Как бороться с долговой инфекцией? Точно так же, как мы боремся с прочими вирусами. Нужно укреплять иммунитет и повышать сопротивляемость организма, проводить профилактику, а если все-таки заболели, то принимать лекарства, к которым у данного вируса нет устойчивости.

Эта книга о том, как не допускать возникновения долгов и просроченной дебиторской задолженности (ПДЗ), а если они все же появились, как собрать их в самый короткий срок. Прочитав книгу и выполнив практические задания, вы сможете:

- оценить уровень противодолговой обороны вашей компании;
- скорректировать бизнес-процессы и внедрить новые методы работы с потенциальными и реальными должниками;
- усовершенствовать личные навыки ведения переговоров с неплательщиками;
- использовать новые и нестандартные способы давления и стимулирования должников к погашению задолженности;
- собрать «безнадежные» долги, применяя методы «узаконенного шантажа» — PR-воздействия на должников.

В первую очередь книга будет полезна руководителям отделов продаж, коммерческим и генеральным директорам, собственни-

кам бизнеса, продавцам, работающим в сегменте B2B, торговым представителям и супервайзерам FMCG-компаний — проще говоря, всем, кто так или иначе сталкивается в своей работе с дебиторской задолженностью (ДЗ). На моих семинарах по работе с долгами, кроме представителей коммерческих подразделений компаний, часто можно встретить юристов, экономистов, бухгалтеров, финансовых и кредитных контролеров, а также руководителей служб безопасности. И лучшим свидетельством эффективности полученных ими знаний являются многочисленные отзывы о том, как освоенные на семинарах инструменты помогли решить долговую ситуацию и снизить уровень ПДЗ.

В книге вы не найдете сложных бухгалтерских формул и финансовых выкладок — она написана для «продавцов» и «коммерсантов», наполнена примерами и коммуникативными приемами, проверенными на практике.

В начале некоторых глав я предлагаю вам ответить на вопросы. Так вы сможете оценить свое понимание темы до и после прочтения, увидеть, что нового оно вам дало, и если повлияло на ваши представления, то как именно.

Книга базируется на трех источниках опыта.

1. *Мой личный опыт* — сначала менеджером по продажам, а затем руководителем отдела продаж, — который дал мне бесценную возможность учиться на практике и самому набивать шишки. Сколько раз мне приходилось гадать на кофейной гуще, пытаюсь оценить платежеспособность клиента; с замиранием сердца бегать в бухгалтерию, чтобы узнать, пришел ли платеж; принимать «левые» платежи; слушать постоянные отговорки и регулярные обещания должников «заплатить на следующей неделе»; вести с ними телефонные и личные переговоры; намекать и угрожать — и в результате учиться на своих и чужих ошибках.

2. *Опыт моих коллег.* Неоценимый вклад в работу над этой книгой внесли четыре выдающихся эксперта, каждый из которых щедро поделился своими знаниями и материалами.

**Владимир Герасимов** — первый заместитель генерального директора информационного агентства «Интерфакс» и один из создателей системы проверки контрагентов СПАРК, экономический журналист, который в начале 1990-х гг. стоял у истоков создания первой в России службы бизнес-информации; известный эксперт в области раскрытия информации о компаниях. Развивая совместные предприятия с мировыми грандами, такими как Dun & Bradstreet, Experian, Moody's, он внес значительный вклад в дело адаптации передового западного опыта в области управления рисками к российским реалиям.

**Александр Матвеев** — советник юстиции 1 класса, третейский судья, экономист, юрист, аудитор, оценщик, психолог, мастер НЛП, профессиональный медиатор; вице-президент Некоммерческого партнерства «Общество защиты прав кредиторов и взыскателей»; бизнес-тренер и консультант с опытом преподавания более 28 лет.

**Дмитрий Жданухин** — директор Центра развития коллекторства, Председатель Комитета МТПП по вопросам разрешения долговых споров, член Рабочей группы по реализации механизма «регуляторной гильотины» в сфере коллекторской деятельности, созданной при Правительстве РФ, кандидат юридических наук, автор технологии PR-сопровождения взыскания (корпоративное коллекторство); великолепный практик, работающий даже с безнадежными долгами, который давал рекомендации и проводил взыскания для таких компаний, как Газпром, Сбербанк, «Группа ГАЗ», Cargill, Inc., Castrol, Techcombank (Вьетнам) и других.

**Антон Ходарев** — мой друг, доктор экономических наук, один из лучших менторов Москвы, трижды лауреат награды

«Ментор года» Московской школы управления «Сколково», великолепный финансист, антикризисный управляющий и человек, способный грамотно расставить акценты в любой книге, переговорах и ситуации.

Каждый из этих людей является признанным экспертом в своей сфере, консультантом, чьи знания, опыт и примеры из практики сделали эту книгу действительно уникальной. Огромное спасибо вам, коллеги!

3. *Опыт участников моих семинаров и тренингов.* Начиная с 2002 г. я провожу тренинги по продажам, переговорам и сбору долгов. За эти почти 20 лет в учебных мероприятиях приняли участие более 40 000 продавцов и руководителей, и почти каждый внес часть своего опыта и знаний, рассказал о сложных ситуациях и использованных для их решения методах, обсуждал и делился наболевшим.

Уверен, что вы найдете в этой книге много новых инструментов, технологий и переговорных приемов для работы с должниками. Читайте и действуйте!

# Введение

## Пять этапов работы с долгом

Ответьте на вопросы до того, как начнете читать.

*В какой момент начинается работа с дебиторской задолженностью?*

---

---

*Перечислите этапы, из которых состоит работа с долгами?*

---

---

---

---

Любой процесс можно разложить на этапы и стадии. Именно это мы и сделаем в самом начале нашего пути — создадим «скелет», то есть последовательность этапов работы с долгами, а в следующих частях нарастим «мясо»: конкретные приемы, технологии и идеи.

Те из вас, чья работа связана с продажами, наверняка знают пять «классических» этапов продаж. Несоблюдение последовательности или выпадение хотя бы одного из них приводит к отказам и возражениям, а в итоге — к упущенным сделкам. Удивительно, что до сих пор я не встретил ни одного продавца, который бы смог перечислить пять этапов работы с дебиторской задолженностью и цели каждого из них. А у вас это получилось?

А что вы ответили на вопрос о том, когда начинается работа с дебиторкой? Чаще всего я слышу от участников тренинга «Сбор долгов без судов» следующие ответы:

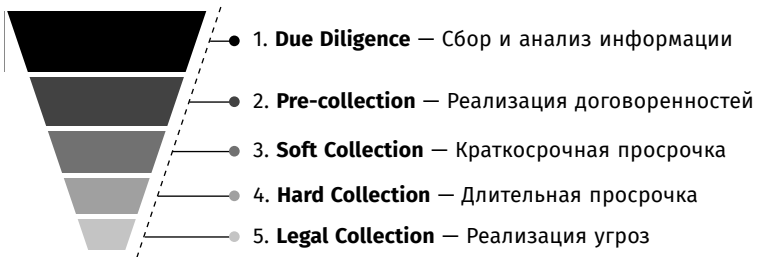
- *«Когда деньги не пришли».*
- *«Когда клиент отказался платить».*

Если вы думаете так же, то должен вас огорчить: это **неправильные** ответы!

## Идея

Работа с долгами и дебиторской задолженностью начинается в точке «ноль», когда еще никто никому ничего не должен, когда товар не поставлен, договор не подписан и вы в любой момент можете отказаться от сотрудничества с данным контрагентом.

.....



**Рис. 1.** Этапы работы с долгами

На рис. 1 приведена поэтапная схема работы с дебиторской задолженностью. Давайте разберем, что представляет собой каждый из этапов.



## Этап № 1

# Сбор и анализ информации о контрагенте (Due Diligence)

*Долга нет, пока нет признанного права требования.*

Due Diligence можно перевести с английского как «должная осмотрительность». Результатом этого этапа является принятие или непринятие решения о целесообразности предоставления отсрочки или увеличения кредитного лимита. Перечислю ситуации, когда возникает вопрос о поставках с отсрочкой.

- **Начало сотрудничества с отсрочкой платежа.** Такая ситуация встречается на рынках, где работа с отсрочкой — стандартная практика, даже на уровне первых сделок.
- **Переход на работу с отсрочкой платежа после «тестового» периода** работы по предоплате, в ходе которого стороны оценивают возможности друг друга.
- **Увеличение кредитного лимита,** без которого сложно повысить товарооборот.

Ситуации разные, но в любой из них сотрудник, работающий с долгами, должен ответить на две группы вопросов:

1. *Сможет* ли контрагент заплатить вовремя? Позволит ли его финансовое состояние сделать это? Реализует ли он продукцию, которую взял на условиях отсрочки платежа? Если нет, сможет ли он рассчитаться за нее из собственных средств?

2. *Захочет* ли контрагент заплатить в срок, предусмотренный договором? Как он рассчитывается с другими поставщиками? Какая политика расчетов действует в этой организации? Как мы сможем мотивировать его к оплате?

Главная задача этапа сбора и анализа информации — определить, сможет и захочет ли контрагент заплатить вовремя, но не стоит забывать и о профилактике возникновения долга.

.....

**Помните основную задачу советской милиции? «Профилактика и предупреждение правонарушений». У полиции задача другая — «защита от преступных посягательств». Вроде бы близкие смысловые поля, но в первом случае мы предупреждаем зло, купируем его на ранней стадии, а во втором — отбиваемся и противодействуем уже набравшему силу процессу. Не секрет, что для предупреждения хулиганских действий шумной компании часто бывает достаточно банальной проверки документов полицейским нарядом. И все: дебош прекращен, никаких эксцессов!**

.....

В результате этого этапа мы должны четко понимать, к какой из трех групп относится наш контрагент.

1. **Первоклассные заемщики** — «белые и пушистые» компании, практически безрисковые. Соглашаемся на отсрочку.
2. **Рисковые** — ненадежные организации. Можно дать отсрочку под обеспечение (поручительство, залог и т. д.) или работать с минимальным кредитным лимитом.
3. **Проблемные** — требуем 100% предоплаты или обеспечение, превосходящее по стоимости сумму поставки (в идеале — недвижимость).

Преимущество, которое дает нам этот этап, состоит в том, что, если контрагент не проходит проверку и не вселяет в нас уверенность в своей благонадежности, мы, сознавая риски, можем отказаться от работы с ним на условиях отсрочки и тем самым сэкономить огромное количество финансовых ресурсов, времени и нервов. Об оценке контрагентов, создании системы обороны от долгов и скриптах переговоров с клиентами мы поговорим с вами в первой части книги «Профилактика возникновения долга».

Финалом первого этапа является подписание договора или дополнительного соглашения, подразумевающего работу на условиях отсрочки платежа, после чего начинается следующий этап.

## Этап №2

# Профилактика в процессе реализации договоренностей (Pre-Collection)

*Долга нет, пока о нем не помнят.*

Поставщик выполняет взятые на себя обязательства по отгрузке товара или оказанию услуг, а срок оплаты, предусмотренный договором, еще не наступил.

Главной задачей данного этапа является правильное, юридически безупречное оформление документов по сделке, благодаря которым в случае возникновения спорной ситуации мы сможем подтвердить выполнение взятых на себя обязательств. В противном случае, не имея доказательств для предоставления в суд, компания может просто «подарить» эту сумму контрагентам.

Кроме того, есть и дополнительные задачи. Первая из них — контроль сотрудником, ответственным за работу с клиентом, соблюдения обязательств как со стороны поставщика, так и со стороны клиента. Ведь часто причиной или просто поводом для просрочки платежа является несоблюдение или несвоевременное выполнение поставщиком своих обязательств. В этом случае клиент «наказывает» поставщика задержкой оплаты, и если последний предъявляет претензии, то в ответ слышит следующее:

*«Вы хреново поставляли / оказывали услугу, а мы вам так же платим».*

Поэтому важно, чтобы сотрудник, в обязанности которого входит работа с долгами, был как минимум в курсе срывов поставок и сбоев в работе. Если такая функция входит в компетенцию продавца, ему приходится следить за тем, чтобы заказы его клиентов обрабатывали и доставляли своевременно, без сбоев и в соответствии с заявками. К сожалению, во многих российских компаниях без личного участия продавца сбои и ошибки в поставках неизбежны.

Следующей важной целью работы с дебиторской задолженностью на этапе Pre-Collection является напоминание о приближении срока оплаты. В большинстве отраслей более 80% дебиторской задолженности погашается на этой стадии.

Тому, как повысить вероятность своевременной оплаты за отгруженный товар или оказанную услугу, посвящена вторая часть книги «Профилактика возникновения долгов на стадии «Реализация договоренностей»».

И вот наступает день, когда дебиторская задолженность становится просроченной. Подобно сказочной карете, превращавшейся ровно в полночь в тыкву, нормальное сотрудничество прекращается. Контрагент нарушает взятые на себя обязательства и начинается третий этап работы с дебиторской задолженностью.

## Этап №3

# Краткосрочная (техническая) просрочка (Soft Collection)

*Долга нет, пока нет возможности, срока и ответственности.*

На этом этапе кредитор обязан проинформировать должника:

- о возможных вариантах погашения;
- возможной и наступившей ответственности.

В большинстве компаний на этап Soft Collection отводят от трех до 10 рабочих дней. И действительно, за такой срок можно решить любые технические вопросы и закрыть кассовые разрывы.

Что делать, если платеж не поступил, и какие задачи стоят перед сотрудником, отвечающим за работу с долгами на данном этапе?

1. Договориться о новой дате платежа.
2. «Продать» дополнительную отсрочку.

Под продажей дополнительной отсрочки я понимаю взятие должником на себя дополнительных обязательств. Ведь если мы соглашаемся предоставить дополнительную отсрочку, нарушается равновесие: должник получает выгоду, а мы — убытки, отвлеченные финансовые средства и недополученную прибыль. Значит, нужно это равновесие восстановить.

О том, как быстро вернуть долг и не испортить отношения с контрагентом, я расскажу вам в третьей части книги «Работа с должником на этапе “Краткосрочная (техническая) просрочка”».

Если должник оперативно не погасил задолженность, процесс переходит на следующий этап.

## Этап №4

# Длительная просрочка платежа (Hard Collection)

*Долга нет, пока его не требуют.*

Обычно длительной считается просрочка более 10 банковских дней. Если контрагент не рассчитался, то мы понимаем, что проблема носит не технический, а системный характер. У должника отсутствуют деньги для оплаты либо желание погасить задолженность.

Главная задача этого этапа — консультирование должника о способах разрешения долговой проблемы. Совместно с ним стараемся найти выход, который устроит каждую сторону. Изначально относимся к нему как к «партнеру», настроенному на возврат долга. При попытке уклониться от выполнения обязательств упоминаем об угрозах. Помните слова Аль Капоне о том, что «револьвером и добрым словом можно достичь гораздо большего, чем одним только добрым словом»? Это в полной мере относится и к ведению переговоров с должником-«уклонистом». Подчеркну, что на этапе Hard Collection мы только обозначаем угрозы, а не применяем их.

Ситуации, когда у компании вообще нет денег, встречаются редко. Чаще всего у должника не хватает денег для всех кредиторов. Поэтому задача сотрудника, работающего с таким должником-«уклонистом», — усилить давление, демонстрируя возможные варианты негативного развития событий, с целью попасть в список организаций, которым платят.



Если у должника вообще нет денег и, несмотря ни на какие угрозы, взяться требуемой сумме неоткуда, то лучшее, что можно сделать, — выбрать оптимальный вариант реструктуризации долга. Подробно о способах разрешения долговой проблемы, реструктуризации долга, мотивировании к оплате и использовании угроз вы узнаете из четвертой части книги «Работа с должником на стадии длительной просрочки платежа».

Если попытки найти решение (даже усиленные «демонстрацией револьвера») не привели к поступлению денег на счет, то наступает «точка кипения» конфликта.

## Этап №5

# Реализация угроз (Legal Collection)

В норме долговая ситуация разрешается на одной из предыдущих стадий возвратом долга или соглашением о реструктуризации. Если этого не происходит — должник начинает нарушать достигнутые договоренности, уходит от переговоров и иными способами демонстрирует неконструктивный подход, — то мы приступаем к последовательной реализации угроз.

Как вода при достижении 100°C начинает вести себя по-другому (активно выделять пар, бурлить), так и кредитор на этой стадии переходит от слов к делу, а именно к последовательной реализации угроз, о возможности применения которых сообщал должнику ранее.

Важно, чтобы «точка кипения» была определена во времени — например, три месяца со дня возникновения долга. Отсутствие четкой временной привязки может привести к тому, что коммуникабельный и владеющий манипулятивными техниками должник сможет еще долго тянуть с оплатой, избегая санкций.

Этот этап состоит из следующих действий.

1. Последовательная реализация угроз.
2. Отслеживание изменения финансового состояния должника.
3. Поиск новых «болевых точек», воздействие на которые может мотивировать должника к погашению задолженности.

4. Содействие исполнительному производству.

5. Продажа или списание долга.

Последний пункт, подразумевающий отказ от права требования долга, возникает только в случае негативного развития событий.

В этой книге мы не будем подробно разбирать юридические и судебные технологии для этапа Legal Collection — я намеренно ограничил рамки, указав в названии, что речь пойдет о возврате долга «без судов».

Таблица 1

### Этапы работы с дебиторской задолженностью

Этап	Цели
<b>1. Due Diligence</b> — сбор и анализ информации о целесообразности работы с отсрочкой / увеличении кредитного лимита	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Оценка платежеспособности (<i>смогут?</i>)</li><li>■ Оценка мотивации к своевременной оплате (<i>захотят?</i>)</li><li>■ Профилактика в ходе переговоров</li></ul>
<b>Заключение договора</b>	
<b>2. Pre-Collection</b> — реализация договоренностей (отгрузка / оказание услуг)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Правильное оформление документов по сделке</li><li>■ Контроль соблюдения обязательств</li><li>■ Напоминание о приближении срока оплаты</li></ul>
<b>Истек срок платежа, предусмотренный договором</b>	
<b>3. Soft Collection</b> — краткосрочная (техническая) просрочка	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Договоренность о дате платежа</li><li>■ «Продажа» дополнительной отсрочки</li></ul>
<b>4. Hard Collection</b> — длительная просрочка платежа	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Консультирование по способам разрешения долговой проблемы</li><li>■ Реструктуризация</li><li>■ Создание мотивации к разрешению долговой проблемы — обозначение угроз</li></ul>

Этап	Цели
<b>5. Legal Collection</b> — реализация угроз	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Последовательная реализация угроз</li> <li>■ Отслеживание изменения финансового состояния должника</li> <li>■ Поиск новых «болевых точек», воздействие на которые может мотивировать должника к погашению задолженности</li> <li>■ Содействие исполнительному производству</li> <li>■ Продажа или списание задолженности — отказ от права требования</li> </ul>

Важный момент: мы последовательно проходим все этапы с должником-«партнером» и только в случае, если должник уклоняется от переговоров и выполнения своих обязательств, ужесточаем линию поведения, обозначая, а затем и реализуя угрозы.

### Идея

Для успешного взыскания необходимо понимать, на каком из этапов работы с дебиторской задолженностью вы находитесь с каждым из должников, и применять соответствующие ситуации приемы и меры.

.....

**Задание.** Распишите все пять этапов работы с дебиторской задолженностью, их сроки и цели применительно к вашей компании.

Часть I

**Профилактика  
возникновения  
долгов**

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)