

Глава 1

АНАЛИЗ УЗКИХ МЕСТ В ОБОРОНЕ ОТ ДОЛГОВ

.....

Давайте для начала оценим уровень противодолговой обороны в вашей компании.

Для этого выполните приведенный ниже тест, ставя «плюс» около пункта, который работает в вашей компании, и «минус», если он не применяется. В случае если де-юре инструмент прописан, но фактически не используется, ставьте «минус». Вероятно, некоторые пункты не применимы к вашей сфере бизнеса. Например, в области телекома не проводится предварительная оценка клиентов, а система кредитных рейтингов не подходит для больших проектных продаж. Однако общий уровень действующей противодолговой обороны и меры по снижению просроченной дебиторской задолженности, которые могут быть использованы в вашей организации, тест демонстрирует.

№	Описание системы	«+» или «-»
1	В компании проводится предварительная оценка клиентов (сбор пакета документов, оценка платежеспособности клиента и т. п.), желающих закупать с отсрочкой платежа	
2	Для обеспечения товарного кредитования клиентов в компании используются залог имущества должника и другие меры (поручительство и т. д.)	

Глава 1. Анализ узких мест в обороне от долгов

3	В учетной системе компании можно отследить момент возникновения и оплаты дебиторской задолженности по каждой отгрузке, а также возникновения просроченной задолженности	
4	Анализ возникновения просроченной дебиторской задолженности по сделкам проводится регулярно	
5	В компании действуют скидки, чтобы стимулировать клиентов закупать с меньшей отсрочкой платежа, и штрафы, чтобы уменьшить длительность просрочки платежа	
6	В компании принята кредитная политика (правила и условия кредитования) по отношению к клиентам	
7	Максимальная сумма товарного кредита зависит от кредитного лимита, установленного для данного клиента	
8	Клиенты компании разделены на группы в зависимости от кредитного статуса (рейтинга) и уровня платежной дисциплины	
9	Процесс работы сотрудников компании с просроченной дебиторской задолженностью регламентирован во внутренних документах компании	
10	Сбором просроченной дебиторской задолженности занимается отдельный специалист (кредитный инспектор)	
11	Все сделки осуществляются в соответствии с правилами ведения торгового документооборота и сопровождаются всеми необходимыми документами	
12	Система оплаты труда стимулирует сотрудников компании к возврату долгов	
	ИТОГО:	

О чем говорит набранное вами количество баллов?

9–12 баллов — в вашей компании применяется большинство возможных методов обороны от долгов.

5–8 баллов — средний уровень противодолговой обороны.

1–4 балла — используется минимальное количество возможных мер. Часто такое количество баллов набирают представители организаций, в которых вопрос профилактики и сбора долгов остро не стоит.

Обратите внимание на пункты, которые вы отметили «минусами», проанализируйте их с точки зрения целесообразности превращения в «плюсы». Применим ли тот или иной пункт в вашей сфере бизнеса? Даст ли результат внедрение таких изменений? Снизится ли просроченная дебиторка? Проще ли станет собирать долги? Это задание.

По сути, весь материал, изложенный в оставшейся части книги, — расшифровка, развернутое описание того, что можно сделать для внедрения или повышения эффективности мер в рамках того или иного пункта приведенного выше теста. Правило, приписываемое Вильфредо Парето (правило 20/80), гласит, что 20% усилий дают 80% результата. Согласно ему, рекомендую вам в первую очередь изучить, проработать и внести изменения в работу по сбору долгов по пунктам, отмеченным «минусом». Конечно, как уже было сказано выше, это следует делать лишь в том случае, если данный перечень мер применим в вашем бизнесе.

.....

**Отзыв участника тренинга Дмитрия Ткаченко
«Эффективная работа с дебиторской
задолженностью»**

«Я хотел получить алгоритм действий по работе с новыми договорами и новыми агентами, с которыми предстоит строить отношения, систему предупреждения и недопущения просроченной дебиторской

задолженности. А с другой стороны — узнать принцип работы с должниками, которые уже существуют. Многого удалось почерпнуть из бесед. И буквально с понедельника я готов составить план по должникам, отсортировать их, составить программу действий и в дальнейшем работать с каждым индивидуально, используя методы, которые нам представили. Больше всего понравился раздел «Угрозы» — как себя вести и общаться с должником, последовательность действий и работы в бумажном варианте, очередность. Огромное вам спасибо и успехов!»

Игорь Степаненко, директор строительной организации «Электромонтаж-СМ»

.....

Глава 2

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

.....

От анализа системы работы с долгами в вашей компании перейдем к более общему, но не менее важному вопросу — причинам возникновения просроченной дебиторской задолженности и долгов (ДЗ).

Почему вообще возникает просроченная дебиторская задолженность? Как вы думаете, какие ответы я чаще всего слышу в ответ на тренингах по работе с долгами?

«У наших должников нет денег!», «Мошенники!», «Не хотят платить!»

Несомненно, такие причины тоже имеют место, но главная цель данного вопроса — показать участникам, что они, образно говоря, видят соринку в чужом глазу, а не замечают бревна в собственном.

Существует четыре группы причин, которые приводят к возникновению долга.

Бизнес-процессы и политика работы с долгами вашей организации

Утвержден ли регламент по работе с ДЗ? Как принимается решение: кому отгрузить товар или оказать услугу в кредит, а кому нет? На какую сумму? Прописаны процедуры или менеджер по продажам прибегает к директору и начинает эмоционально убеждать, что «если мы не поставим в отсрочку, то потеряем клиента», а оценка платежеспособности выражается в уверенном «да» менеджера в ответ на вопрос: «Они заплатят?» При этом о многих долгах просто забывают, вспоминая лишь в момент острой нехватки оборотных средств.

Если говорить о типичных недостатках в работе с дебиторской задолженностью, это **отсутствие**:

○ **Единого центра по работе с ДЗ.**

Мы уже говорили, что дебиторская задолженность — горячий уголек, от которого все хотят поскорее избавиться. В результате деятельность подразделений не синхронизирована, каждое старается снять с себя ответственность и не оказаться крайним. Часто отсутствует даже примитивный регламент по работе с ДЗ, увязывающий деятельность разных подразделений.

○ **Необходимой информации о партнере.**

Эта проблема тоже упоминалась выше. Чаще всего под «необходимой информацией о партнере» у нас понимается запрос бухгалтерских документов, по которым сделать достоверные выводы о реальном финансовом состоянии

компании проблематично. А о таком инструменте, как «Досье дебитора», многие даже не слышали.

○ **Механизма оценки кредитоспособности партнера и эффективности кредитования.**

Это логическое продолжение предыдущей проблемы. Процесс принятия решения, кредитовать ли и если да, то на какую сумму, или «точно ли они нам заплатят и сделают это в срок?» напоминает гадание на кофейной гуще. Отсутствуют регламентированные процедуры оценки платежеспособности, кредитные рейтинги клиентов и самые простые критерии, по которым зерна отделяются от плевел. Например, мы никогда не будем отгружать в кредит ИП и ООО, зарегистрированным менее полугодом назад, без имущества на балансе и с руководителями, отказывающимися подписывать договор поручительства либо вносить обеспечение. Другой аспект той же проблемы — отсутствие аналитики по прибыльности работы с клиентами, задерживающими платежи. Хотя часто прибыль от сделок с ними равна или превышает расходы на кредит, взятый в банке для осуществления поставки.

○ **Информации об увеличении затрат по содержанию ДЗ и кредитов.**

Этот вопрос — продолжение предыдущего. Во сколько нам обходятся деньги? Какие финансовые и прочие затраты мы несем, чтобы иметь возможность кредитовать наших клиентов?

○ **Регламентации кредитной, маркетинговой и сервисной политики.**

Часто эти регламенты вообще отсутствуют. Иногда представляют собой гору макулатуры, имеющей слабое отно-

шение к реальным процессам в фирме. Важно понимать, что названные политики должны быть связаны. Например, должнику может быть приостановлен сервис или снижены отчисления на маркетинг, бонусы.

○ **Обеспечительных мер.**

«Наши клиенты не будут давать поручительство или иное обеспечение!» — такую фразу приходится часто слышать от руководителей. Здесь вспоминается детский анекдот про льва, который ходил по лесу, ловил зверей, спрашивал, как их зовут, и записывал, кто и в какое время должен прийти к нему на съедение. В финале каждого разговора он подводил итог: «Значит так, Кабан, придешь ко мне завтра на ужин. Я тебя съем!» и спрашивал: «Вопросы есть?» Звери, понимая безвыходность своего положения, говорили, что вопросов нет, и шли готовиться к смерти. Но один находчивый заяц спросил: «А можно не приходиться?» На что лев ответил: «Можно! Заяца вычеркиваю».

Мораль проста: если мы сами не будем предлагать клиентам вносить обеспечение, полагая, что они откажутся, такой инструмент никогда не войдет в практику работы. На многих рынках, стоило одной компании ввести требование по предоставлению отсрочки исключительно при личном поручительстве директора или собственника, как конкуренты тоже вводили подобное ограничение, и прежние правила сразу менялись. Поручительство стало нормой работы при отсрочке.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

В одной компании клиентам предлагали оформить поручительство в обмен на скидку. Многие директора, видя прямую выгоду, соглашались.

○ **Достоверной информации о сроках погашения.**

Один из участников моего открытого тренинга, занимающий должность кредитного контролера, только на моем тренинге узнал, что в «1С» существует реестр старения дебиторской задолженности... Во многих организациях в ответ на просьбу предоставить информацию, какие платежи по каким клиентам просрочены и на какой срок, директор берет паузу на пару дней. Другой вариант: клиент не заплатил, а в организации-кредиторе об этом вспомнили лишь спустя пару недель. Как должник в следующий раз будет относиться к соблюдению сроков платежа, предусмотренных в договоре, зная, что кредитору эти деньги не нужны? Ведь ему даже не звонят и не напоминают о необходимости оплаты. Значит, в будущем платежи можно смело задерживать.

○ **Первичных документов и договоров.**

Во время кофе-паузы одного из моих тренингов по работе с долгами ко мне подошла участница и попросила совета. Ситуация была следующая: долг — около 2 млн рублей, срок приближается к трем годам, в суд не обращались. На мой вопрос, с чем связано нежелание судиться, участница потупилась и сообщила, что нет договора и другой первички, подтверждающей факт поставки. Мое резюме было неутешительным: к данной сумме нужно относиться как к подарку, а не как к долгу. И это не единичный случай. Менеджеры по продажам подавляющего числа компаний относятся к договору не как к документу, регулирующему отношения контрагентов, а как к «бумажке для бухгалтерии». Результатом является масса проблем на стадии длительной просрочки, а иногда и невозможность использовать судебные методы взыскания ДЗ.