

А. В. Сергеев, А. В. Федоров, М. В. Степанова

# Деньги на бочку!

*Как получать долги,  
сохраняя деловые  
и личные отношения*



**М. В. Степанова  
Антон В. Федоров  
Алексей Викторович Сергеев  
Деньги на бочку! Как  
получать долги, сохраняя  
деловые и личные отношения**  
Серия «Практическая  
психология (Питер)»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8480976](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8480976)*

*Деньги на бочку! Как получать долги, сохраняя деловые и личные отношения. / Сергеев А., Федоров А., Степанова М.: Питер; Санкт-Петербург; 2014  
ISBN 978-5-496-01037-5*

### **Аннотация**

Новая книга психолога и бизнес-тренера Алексея Сергеева и его соавторов посвящена получению личных долгов плюс системе работы с задолженностями для коммерческих организаций.

Прочитав ее, вы узнаете: как превратить тягостную обязанность по получению долга в интересную игру с понятным набором правил; как узнать недобросовестного плательщика;

что на самом деле означает фраза «Нет денег»; с какого момента начинать давить на клиента; как постепенно усиливать давление на должника; как сделать так, чтобы человек захотел вернуть долг; чего нельзя говорить и делать при получении долга; каким фирмам всегда платят вовремя; какие действия кредитора провоцируют должника не платить; как не допускать возникновения задолженности.

Основное внимание уделено психологии, тому, что можно и нужно сделать без юриста. Описаны психологические методы воздействия (как для профилактики, так и для получения) и схема организации бизнес-процесса по сбору долгов с точки зрения сотрудника и руководителя. Приведены примеры из жизни нескольких компаний, где схема удачно внедрена. В схему действий также включены юридические методы, но с рекомендацией, чтобы конкретные документы создавал юрист, и он же консультировал.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Пролог  | 6  |
| Вместо предисловия: интервью с Алексеем Сергеевым и Антоном Федоровым | 8  |
| Дебиторская задолженность без эмоций                                  | 17 |
| Дебиторская задолженность – реалии нашего бизнеса                     | 19 |
| В чем особенность этой книги  | 20 |
| Почему они не возвращают долги  | 22 |
| Сколько стоят деньги  | 24 |
| Чем плоха дебиторская задолженность                                   | 27 |
| С чего начать и кто это будет делать                                  | 31 |
| Наведите порядок в собственной организации                            | 33 |
| Кто должен работать с должниками                                      | 35 |
| С кем общаться по поводу долгов                                       | 39 |
| Профилактика ПДЗ на разных стадиях отношений с клиентом               | 42 |
| 1. При подготовке сделки  | 46 |
| 2. При установлении контакта  | 51 |
| 3. При выяснении потребностей   | 52 |
| 4. На этапе презентации товара  | 53 |
| 5. При работе с возражениями  | 54 |
| 6. При завершении сделки  | 56 |
| 7. В ходе работы на будущие продажи                                   | 61 |

|   |    |
|---|----|
| 8. При сопровождении сделки   | 62 |
| Десять этапов воздействия. Схема постепенного наращивания психологического давления на должника | 64 |
| «Денег нет!», или Почему они все-таки не платят?  | 66 |
| Принцип «красной линии»   | 68 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 71 |

**А. Сергеев, А. Федоров,  
М. Степанова**

**Деньги на бочку!**

**Как получать долги,  
сохраняя деловые и  
личные отношения**

**Пролог**

Унылый и задерганный Менеджер в который раз уходит на перерыв, перекур, в кофе-тур... Берется наводить порядок на столе, снова пьет кофе, чистит ботинки, проверяет почту... Делает что угодно, лишь бы отложить это неприятное и отвратительное занятие – звонок задолжавшему Клиенту. Является разгневанный Босс, он «рвет и мечет», он грозит четвертовать, уничтожить, лишит премии, оштрафовать и одновременно уволить несчастного Менеджера, чей Клиент имеет дебиторскую задолженность в размере трети (трети!) месячного оборота компании. Ехидная Бухгалтерша напоминает публике, «благодаря» кому никто из сотрудников не

получит премию, и, что вполне может быть, что саму зарплату. Менеджер бросает трубку и осыпает изощренными проклятиями Клиента, у которого (что бы вы думали, на сей раз?) опять «нет денег», который, как всегда, «искренне сожалеет...» и традиционно «делает все возможное...». Коллеги-продавцы тянутся к Менеджеру, чтобы выразить непритворное сочувствие – такое может случиться с каждым. . За пятнадцатой чашкой кофе они дружно изобретают всевозможные кары небесные для Клиента, Шефа, Бухгалтерши, правительства, проклятых капиталистов, чьей-то тещи и заодно американского президента. Снова появляется начальник, грозным рыком разгоняет всех по рабочим местам, и в офисе повисает зловещая тишина...

Если приведенная выше картинка знакома вам как менеджеру, бухгалтеру, директору или собственнику, эта книга – для вас. Честно говоря, она станет настоящим спасением!

# Вместо предисловия: интервью с Алексеем Сергеевым и Антоном Федоровым

В феврале 2013 года на круглом столе, посвященном презентации данного издания, **Алексей Сергеев** и **Антон Федоров** ответили на вопросы участников мероприятия. Обобщив самые интересные из них, мы публикуем полученные материалы в виде интервью с авторами книги.

***Вопрос:** Вы уже много лет ведете тренинг, посвященный работе с просроченной дебиторской задолженностью (ПДЗ). Почему так получилось, что это – одна из ваших любимых тем?*

***Алексей:** Не могу сказать, что эта тема любимая – в ней присутствует сильный негативный заряд, а в группе ненависть к должникам обычно кипит и булькает. Однако приятно, что результаты тренинга легко измерить, и обычно они радуют участников и меня. После тренинга ситуация с «дебиторкой» в компаниях радикально меняется в течение ближайших двух-трех месяцев. Обычно размер ПДЗ снижается на 10–30 %. А если до тренинга систематическую работу с должниками не вели, иногда уменьшение доходит и до 80 %. Меня радует, когда после одного-двух дней моей работы в кассу клиента порой возвращается несколько мил-*

лионов долларов. Даже после тренингов продаж результаты бывают не столь яркие. Почему я веду этот тренинг и откуда он взялся? В 1990-х годах в моей жизни был период около двух лет, когда я большую часть времени посвящал тому, что «бегал» от кредиторов и «гонялся» за своими должниками. И тот факт, что баланс вроде был положительный, мою жизнь мало упрощало. Я перепробовал и испытал на себе массу способов воздействия кредиторов на должников: мягких и жестких, действенных и не очень. И потом, я больше 20 лет работаю директором компании, поэтому мне постоянно приходится принимать решения о платежах. В кризисные периоды приходилось их сильно затягивать, при этом сохраняя отношения с поставщиками. Разумеется, периодически приходилось вести переговоры с должниками. Из этого опыта и двух моих психологических образований и родился тренинг. Сейчас, когда я провел его уже более 100 раз для самых разных компаний, тренинг обогатился идеями, которые я почерпнул благодаря взаимодействию с его участниками.

**Антон:** То, что я стал вести тренинги по этой теме, явилось ответом на повышение спроса на данную тему. На мой взгляд, происходит это потому, что рынки перенасыщены, многие компании не могут конкурировать на уровне цены и качества товаров, основная конкуренция идет на уровне сервиса, отношений и дополнительных возможностей для клиента. С этим связана и политика товарных

кредитов, рассрочек платежей, отгрузки по гарантийным письмам, поставок на реализацию, что, естественно, рано или поздно может привести (и, как правило, приводит) к просроченной дебиторской задолженности. Кроме того, данная тема интересна с двух позиций. С одной стороны – это определенная интеллектуальная игра, выйти из которой победителем приятно и почетно. С другой – учитывая, что работа с долгами всегда имеет негативную окраску, это еще и возможность потренировать личную стрессоустойчивость, а также профессиональное отношение к делу.

**Вопрос:** Пожалуйста, объясните читателям, зачем учить менеджеров работать с долгами, когда существуют профессионалы – юристы и коллекторские агентства?

**Алексей:** Работа юристов и коллекторов стоит денег, причем немалых. И обычно им приходится платить, независимо от результата – вернули деньги или нет. Поэтому компании лучше просчитать, что выгоднее и во что обходится возвращенный рубль (бывает, что и в два рубля). Определить это можно лишь опытным путем: в каждой отрасли и в каждой компании своя статистика. Подходы, которые мы предлагаем в книге, стоят несравнимо дешевле. Мы не отрицаем нужность коллекторов и юристов. Напротив, система работы с ПДЗ без хорошего юриста будет менее эффективна, а коллекторы со многими клиентами прекрасно работают. Но с основным объемом ПДЗ мож-

но разобраться и без них. Кроме того, ни коллекторы, ни юристы не заинтересованы в сохранении деловых отношений с вашими клиентами. Строго говоря, им все равно, что будет после получения долга. А у менеджера, работающего с клиентом, больше шансов сохранить деловые отношения, зачастую даже их улучшить.

**Антон:** Моя личная позиция – работу с любой сложной ситуацией надо начинать не «с самой большой дубины». Потому что когда человека загоняют в угол, он либо закрывается и уходит в себя, либо отвечает встречной агрессией. В любом случае, конструктивный диалог с ним не получится. На мой взгляд, прибегать к услугам коллекторских агентств имеет смысл в тех случаях, когда решить вопрос мирным путем становится маловероятно. Не говоря уже о том, что их услуги стоят денег. Соответственно, это расход ресурсов. Опять же надо помнить, что даже у коллекторских агентств, с точки зрения законодательства, арсенал методов воздействия на должника сильно ограничен. Финалом любой долговой истории является суд, а наши суды, как известно, могут длиться годами. Это тоже дополнительные издержки. Поэтому, на мой взгляд, целесообразнее построить системную работу с потенциальной дебиторской задолженностью на уровне бизнес-процессов, происходящих в рамках компании. Ведь более 70 % дебиторской задолженности – это результат ошибок или халатности менеджеров поставщика.

**Вопрос:** Сейчас выходит много книг по работе с дебиторской задолженностью. В чем «изюминка» и принципиальное отличие вашего подхода?

**Алексей:** Во-первых, в простоте, практичности и технологичности идей. Их легко внедрять. Во-вторых, в акценте на сохранение отношений, мягкие, но действенные психологические методы.

**Антон:** Во-первых, нужно отметить, что в нашем подходе мы делаем акцент на сохранение партнерских отношений с клиентами и, невзирая на сложности, которые время от времени возникают в нашем сотрудничестве, нацелены на продолжение совместной работы. ПДЗ – одна из таких сложностей. Наша позиция – относиться к ней как к рабочей ситуации, из которой при должном подходе всегда можно найти выход. Еще один акцент, который мы делаем, – системность и последовательность шагов при работе с ПДЗ. Так как большинство инструментов воздействия на должника лежат в коммуникативной плоскости, эффект даст лишь совокупность этих методов. Одно дело – позвонить и сказать: «Верните долг!». И совсем другое, если кроме этого звонка вы поставите в известность вышестоящее руководство компании-должника и другие ее подразделения. Плюс предложите варианты выхода из сложившейся ситуации, допустим, рассрочку, и задействуете дополнительный арсенал, который мы описываем в этой книге, создав ситуацию, в которой должнику будет выгоднее и проще запла-

тить, чем скрываться от вас. **Вопрос:** Назовите самые распространенные ошибки, которые совершают предприниматели, пытаясь получить долг?

**Алексей:** Таких ошибок немало, и в книге об этом говорится. В качестве самого яркого и типичного примера неправильного поведения менеджера можно назвать стремление идти на поводу у неплательщика. Менеджер выслушивает подробности о его проблемах, вникает и сочувствует ему, в то время как клиент решает свои проблемы фактически за его счет. Что делать в данном случае? Не будем сейчас раскрывать все наши секреты – читайте книгу и узнаете. **Антон:** Назову три, на мой взгляд, главные ошибки. Первая – обычно работать с ПДЗ начинают, когда она переходит в затяжную стадию и реальный контакт с должником уже потерян. Вторая – начинают с угроз, «наездов» и иных методов грубого воздействия, заставляя должника обороняться и проявлять встречную агрессию. Тем самым отсекая альтернативные методы взыскания долга и возможность мирно решить вопрос. Третья – кредиторы часто оказываются в роли догоняющих и вынуждены реагировать на действия или бездействие должника, а не планировать и менять ситуацию самостоятельно.

**Вопрос:** Некоторые читатели недоумевают – зачем бизнес-тренеру писать книгу по теме тренинга? Ведь его потенциальные участники могут купить и прочесть ее вместо обучения?

**Алексей:** *Могут. И на здоровье! Многие идеи можно внедрить самостоятельно. Но отработать навыки, подправить манеру речи, интонации и формулировки, разобрать примеры из практики, адаптировать схемы под особенности компании и сотрудников, получить ответы на вопросы можно только при непосредственном взаимодействии. От чтения книг по фитнесу мышцы не растут, а заниматься всегда лучше с тренером.*

**Антон:** *Во-первых, за время тренингов по данной тематике у нас была возможность постоянно расширять собственное представление о теме, получать живую информацию и примеры реальных ситуаций, накапливая опыт и корректируя технологии. Это то, чем мы считаем необходимым поделиться с нашими читателями и всеми заинтересованными людьми. Никакое знание, которое может быть полезно многим, не должно принадлежать одному человеку. Кроме того, каждый человек, работая по данной тематике, все равно имеет собственное видение и свой подход. Даже прочтя эту книгу, другой бизнес-тренер или просто человек не реализует технологии точно так, как я. Поэтому моя тренинговая программа в этом плане всегда будет уникальна. Кроме прочего, чтение книг и занятия на тренингах – разные виды обучения. На тренингах участники часто мне говорят: «Мы это слышали», «Я это знаю», «Я это где-то уже читал». Но когда мы берем модельную ситуацию и предлагаем применить вроде бы известные технологии на*

практике, видим, что они находятся в пассивном багаже, в жизни люди их не используют. Одно дело – прочесть, другое – проработать в активной практике и скорректировать в экспертном обсуждении.

**Вопрос:** Помогает ли ваша методика работы с долгами в вашем собственном бизнесе и личных финансовых взаимоотношениях?

**Алексей:** Конечно! Я так намучился, пока не выработал для себя эти схемы! Мои потери от неполученных когда-то долгов составляли чудовищные на тот момент для меня суммы. Мне казалось, что я работаю вместо своих должников. Впрочем, так оно и было. В настоящее время вопрос «дебиторки» для моей компании не является значимым, уже лет пять процент ПДЗ не выходит за плановые. А проблемных личных должников у меня просто нет. Для этого пришлось внедрить изложенные в книге схемы и контролировать их применение.

**Антон:** Да, и здесь я могу ответить, что именно благодаря следованию системе, которая изложена в этой книге, сложности с просроченной дебиторской задолженностью являются исключением из правил в моем бизнесе. То же я могу отнести и к личным финансам, потому что у всех время от времени возникают ситуации, когда либо мы вынуждены обращаться с просьбой о долге, либо с такими просьбами обращаются к нам. И от того, как мы среагируем на подобный запрос и выстроим линию поведения с кредито-

ром, либо с должником, могут зависеть наши отношения с близкими людьми. Ведь немало случаев, когда на почве долга люди теряли друзей, распадались семьи и т. д.

**Вопрос:** В современном мире быстро развиваются информационные и бизнес-технологии, меняется характер коммуникаций. Каков ваш прогноз: скоро ли эта книга станет недостаточно актуальной и придется братья за новую?

**Алексей:** Надеюсь, книга будет актуальной достаточно долго. В бизнес постоянно приходят новые люди, они сталкиваются с теми же проблемами и совершают те же ошибки. Думаю, что изложенные идеи постепенно вращут в стандарты бизнеса, как это уже произошло со многими компаниями. Чтобы опередить конкурентов, придется придумывать что-то еще. Но это – бесконечный процесс.

**Антон:** За новую книгу имеет смысл братья, когда вы чувствуете, что по определенной тематике у вас накоплен такой объем информации, который вы не можете удерживать в себе, возникает необходимость поделиться им с читателями. Как хорошо сказал Михаил Жванецкий: «писать, так же как и писать, надо тогда, когда уже совсем не можешь (не делать этого)». Что касается технологий, то изложенные в этой книге основаны на общих принципах коммуникации и взаимодействия людей. Поэтому пока человечество не изменится принципиально и силы добра не победят во всем мире, эти технологии будут эффективны.

# **Дебиторская задолженность без эмоций**



Денги на бочку

# **Дебиторская задолженность – реалии нашего бизнеса**

Ничто так не укрепляет веру в человеческие идеалы, как предоплата. К сожалению, времена, когда все работали по предоплате, давно прошли. В современном мире, если хотите, чтобы у вас покупали, – давайте отсрочку платежа. А как только появляются отсроченные платежи, возникает и проблемная дебиторская задолженность. Не бывает такого, чтобы все клиенты всегда вовремя платили по счетам. А неграмотно выстроенные процессы по работе с дебиторской задолженностью могут прикончить почти любой бизнес. Вы будете работать много и успешно, быстро и качественно выполнять свои обязательства, а все, что будет нарастать, – это объем просроченной «дебиторки». Для того чтобы компания могла сохранять конкурентоспособность и удерживать проблемную дебиторскую задолженность на совместимом с жизнью уровне, и написана эта книга. С похожими проблемами многие люди сталкиваются и в частной финансовой жизни: не подумав, дают в долг друзьям и родственникам, а потом об этом жалеют, теряют деньги и хорошие взаимоотношения. Идеи, изложенные в книге, помогут избежать таких ситуаций или выйти из них с минимальными потерями.

## **В чем особенность этой книги**

Большинство книг, написанных о просроченной дебиторской задолженности, представляют собой набор приемов, применимых в конкретных ситуациях, или слишком сосредоточены на юридических аспектах получения долгов. Как получить долг? Они не платят по обязательствам и нарушают условия договора? Первая идея – обратиться в суд. Если самому возиться лень, есть коллекторские агентства, и нам будет не важно, какие методы они используют, лишь бы получить хоть часть долга. Такие, безусловно, эффективные и оправданные с юридической точки зрения действия могут принести свои плоды. Но у них есть и обратная сторона – разрыв отношений с клиентом. Если должник больше не интересует вас, как партнер, спектр ваших действий по взысканию долга существенно расширяется. Ведь вам больше нечего терять, кроме репутации. Однако цель этой книги другая – получить долги и сохранить отношения с клиентом. Сохранить его в качестве покупателя товаров и услуг, партнера по бизнесу. Мы постарались систематизировать действия по получению долгов и в первую очередь сосредоточились на психологических методах воздействия, сохранении отношений с клиентами, партнерами и друзьями. Получение задолженности – один из этапов выстраивания цивилизованных рыночных отношений, выгодных обеим сторонам. Это

путь к долгому взаимовыгодному сотрудничеству. Разрабатывая стратегию взыскания долга, необходимо придерживаться курса выстраивания партнерских отношений с должником. На первый план выходят методы ведения переговоров, современных коммуникаций и учета психологических особенностей ролей должника и кредитора. Как вести переговоры, добиваясь своей цели, мы расскажем в этой книге.

# Почему они не возвращают долги

Выделим несколько основных групп причин возникновения так называемой просроченной дебиторской задолженности: 1. Временные затруднения технического характера: заболел бухгалтер, забыли подписать документы и т. п.

2. Неясная, запутанная ситуация с поставками товаров или услуг и с обязательствами по оплате. Недостаточность отгрузочных, финансовых и других документов.

3. Объективно неожиданные для ваших должников обстоятельства: задержки от третьих контрагентов, изменения в законодательстве, аварии на производстве и т. п.

4. Ситуация острой нехватки финансовых средств. Особенности привычки вести бизнес в состоянии финансовой недостаточности. Вполне ожидаемая партнерами ситуация их несостоятельности, отношение к которой можно охарактеризовать как недобросовестное: «авось пронесет» или «придумаем что-нибудь по ходу дела».

5. Осознанная финансовая политика, которая подразумевает использование поставщика в роли банка с нулевыми процентами.

6. Изначально неправовая позиция заемщика (просто решил не отдавать долг).

Причем надо понимать, что три последних группы причин дебиторской задолженности, скорее всего, какое-то вре-

мя будут маскироваться под две первые. Кроме того, если возможность отсрочки платежей была прописана в договоре, она наверняка будет иметь место. Поговорим подробнее о пятой группе причин возникновения дебиторской задолженности. Зачем клиенты осознанно идут на задержку платежей?

# СКОЛЬКО СТОЯТ ДЕНЬГИ

Пользоваться чужими деньгами, в том числе вашими, выгодно! Сколько стоят деньги во временное пользование? Давайте поставим себя на место клиента и оценим.

1. Деньги можно получить бесплатно. Это «свободные деньги», деньги поставщиков, предоплаты клиентов, дружеские займы. Вы не платите за одолженные пусть даже без спроса деньги, но рискуете испортить отношения с невольным кредитором. 0 % в деньгах, но могут пострадать отношения. Дополнительно от вас ждут встречных уступок.

2. Деньги можно получить почти бесплатно, пользуясь кредитной картой. Использование беспроцентных периодов кредитных карт – от 30 до 100 дней. Платить приходится за обслуживание карты. Правда, за снятие наличных возьмут 2–4 %. И в случае просрочки – от 36 % в год плюс штрафы. Ограниченные сроки и суммы. Актуально для небольших частных предприятий и физических лиц.

3. Банковский кредит. Кредиты для предприятий сейчас стоят от 12 до 30 % в год. Плюс расходы на получение. Нужно залоговое имущество, время и силы на работу с документами. Далеко не всегда можно получить кредит, особенно когда он действительно нужен.

«Банкир – это человек, который с удовольствием одолжит вам зонтик в солнечную погоду, но при первых

признаках дождя потребует его вернуть»

*Марк Твен*

4. Частные ссудные компании и ростовщики. Это от 20 до 60 % годовых и очень большие проблемы в случае просрочки.

5. Если имеющиеся, в том числе и взятые в долг в виде просроченной дебиторской задолженности, средства разместить на депозите, за них не только не придется платить, но можно и получить от 2 до 10 % годовых, начисляемых некоторыми банками на остаток по счету. Каждый день нахождения денег на вашем счете будет приносить доход.

6. При размещении средств на срочном депозите процент возрастает до 7–13 %. Вашему должнику невыгодно возвращать деньги, пока он не получит свой процент.

7. Операционная доходность бизнеса (без учета постоянных издержек). Многие компании не рассматривают сделки, которые могут принести меньше 50–100 % доходности в год. Представляете, как жаль должнику отказываться от дополнительной прибыли, которую можно получить, используя ваши деньги в качестве оборотного капитала?

8. Пени и штрафные санкции. Здесь уже кто во что горазд – от 50 до 200 % от суммы обязательств в год. И если у должника, например, «капают» пени по просроченной ссуде, он вряд ли вернет вам деньги раньше, чем банку. Общаюсь с должником, бывает полезно выяснить, во что ему обходятся деньги, и учитывать, сколько эти деньги стоят для вас. В

некоторых случаях цифры могут стать неплохим аргументом в переговорах.

Как вы понимаете, задерживать платежи выгодно, а иногда – очень выгодно. Равно как и получать деньги вовремя. Суть переговоров о погашении задолженности в том, кто будет пользоваться деньгами в ближайшие недели, а то и месяцы.

# Чем плоха дебиторская задолженность

Предприниматели повсеместно жалуются, что увеличение сроков дебиторской задолженности нивелирует прибыль и не позволяет осуществлять адекватное планирование. Просроченная «дебиторка» грозит неприятностями разного масштаба – от потерянного времени и сил до угрозы существования бизнеса. С другой стороны, нежелание терять клиентов заставляет поставщиков идти на поводу у сложившейся ситуации. В таких условиях компаниям приходится рассматривать проблему дебиторской задолженности не как досадную неприятность, а как определенный риск, относительно которого требуется разработка внятной стратегии противодействия. Казалось бы, требование возвращения долга напрягает отношения. *Психологи провели эксперимент: в долг частным лицам давалась некоторая сумма денег, которая не возвращалась. Одна половина кредиторов требовала долг, другая и не пыталась. Причем долг не возвращался в обоих случаях. Как это ни странно, отношение должника к кредитору значительно ухудшалось в тех случаях, когда он не вспоминал о деньгах.* Секрет этого парадокса в том, что требование долга – элемент деловых отношений взрослых людей. Подтекст требования: *«Я уважаю тебя и считаю, что ты можешь выполнить свои обязатель-*

ства». Если же вы пренебрегаете долгом, это служит свидетельством неуважения к партнеру, неверия в его силы или страха перед ним. А это уже не равные и не деловые отношения. В бизнесе «забывчивость» кредитора может быть расценена как неуважение к собственному труду, прибыли, интересам или элементарным беспорядком в делах компании. В то время как спокойное и деловое требование долга – поддержка деловых отношений с клиентом. Когда долг возвращается, отношения выравниваются. Более того, они становятся более крепкими, чем до сложной ситуации. Рассмотрим пример осознанной работы с должником.

*Однажды некий клиент собирался сделать предоплату за проведение бизнес-тренинга в Тренинговом Агентстве «Мастер-класс». Так получилось, что он не только не сделал предоплату, но и задержал платеж на пару месяцев. Позже выяснилось, что задержки платежей – финансовая политика этой организации. Менеджеры Агентства вместо того чтобы опустить руки или осыпать должника проклятиями, вели кропотливую и планомерную работу по получению долга и получили его в данной ситуации достаточно оперативно. Более того, вскоре Агентство проводило другой тренинг у этой же организации, но на сей раз строго на условиях предоплаты. В итоге клиент не был потерян для компании, купил еще один тренинг и оплатил его вовремя. Чего еще можно желать?*

Остановимся на психологическом дискомфорте, связанном с несимпатичной ролью «злобного кредитора». Как это ни странно, но если вы НЕ будете требовать долг, отношения с клиентом испортятся значительно сильнее. Скорее всего, для вашей компании клиент будет потерян. Возможно, негодую, вы спросите: «А нужен ли мне клиент, который не платит?» Но представим себе, что он уже имеет дело с вашими конкурентами и, более того, оплатил им по счетам вовремя? Что вы чувствуете? Как минимум досаду. Если вы не будете требовать долг, то, кроме того, что не увидите своих денег, отношения с неплательщиком испортятся навсегда и вы потеряете клиента. Это произойдет потому, что ваш клиент, не заплатив и уйдя к конкурентам, вряд ли будет распространяться о том, что он поступил недобросовестно и попросту сбежал от вас. Скорее всего, чтобы лучше выглядеть, он придумает историю о том, как некачественно вы его обслужили, какой отвратительный товар или услугу поставили. Ведь никому не нравится чувствовать себя мерзавцем, и очень скоро ваш «беглый» клиент сам вполне искренне поверит в придуманную историю. В то время как, получив долг, вы вернете клиента

в свою организацию и для появления некрасивых вымыслов просто не будет ни повода, ни места. Даже если «сбежавший» клиент не будет сочинять про вас небылицы, в любом случае, невозвращенный долг становится препятствием для продолжения любых деловых отношений. Таким обра-

зом, получая долги, мы сохраняем и даже укрепляем отношения с клиентом.

**С чего начать и кто  
это будет делать**



Денги на бочку

## **Наведите порядок в собственной организации**

Прежде чем звонить, ругаться, грозить карами и бедами, необходимо принять за постулат, сильно облегчающий жизнь кредитору и тому, кто должен: они не знают, что они должны. Этаким вариантом презумпции невиновности. Особенно это актуально для длительных торговых отношений, когда имеют место многочисленные поставки, возвраты или замены товара. Договор на поставку был подписан много лет назад, предшественниками нынешних контактных лиц поставщика, покупателя, и расчеты имеют давнюю историю. Не секрет, что в бухгалтерии, мягко говоря, не всегда царит порядок и не все разложено по полочкам. Иногда, особенно в крупных организациях, требуются значительные усилия менеджера по продажам, специалиста по отгрузке на складе и бухгалтера, чтобы установить истинное положение дел – кто кому сколько должен. Если вам досталась именно такая запущенная ситуация, начинать активные действия, даже вооружившись знаниями психологических аспектов ведения переговоров, бессмысленно. Эффективная работа по возврату долга в таких случаях должна начинаться в бухгалтерии с грамотной сверки расчетов. Если у вас беспорядок с документами, будьте уверены – должник не станет проливать свет на ваши товарно-денежные отношения, особенно если они

не в его пользу. Если часть документов, подтверждающих долг кредитора, утрачены и не могут быть восстановлены, вероятность получения денег резко падает. Прежде всего, разберитесь сами, за что, сколько и как давно вам должны. Затем подготовьте документы, из которых это видно (лучше сверку расчетов или банковскую выписку). Отличный прием должника – отрицать, что он вообще должен: «Это не мы должны – это вы не поставили нам очередную партию товара». Внесения ясности в данный вопрос и аргументированное требование с датами и цифрами в руках – залог получения долгожданного долга.

# Кто должен работать с должниками

*Менеджер по продажам.* Часто менеджер по продажам не в курсе, что это его дело, особенно если он получает фиксированный оклад или процент с суммы заключенной сделки, а не с поступивших на счет денег. Хотя, как ни странно, менеджер лучше всех может совершить первые действия по взысканию «дебиторки». Он в курсе вопроса, знает клиента и лица, принимающие решения (ЛПР) в организации, или может на них выйти. Любому другому человеку для выяснения этих фактов потребуется время. И самое главное – менеджер по продажам стремится сохранить отношения с клиентом, в отличие от юристов, финансистов, коллекторов, службы безопасности. *Бухгалтер*. Грамотный бухгалтер незаменим, когда для получения долга требуется провести сверку, найти или восстановить документы, произвести необходимые расчеты. Иногда единственное, что нужно сделать, – попросить бухгалтера отправить в бухгалтерию клиента «правильную бумагу». У него нет пиетета перед крупными цифрами. Кроме того, бухгалтер хорошо общается с другими бухгалтерами. Это его плюсы. Однако бухгалтер не знает людей в организации и совершенно не в курсе проблем, которые, вероятно, возникли у клиента с вашим товаром или услугой. Если требуется сохранить или улучшить взаимоотношения, разрешить трудную ситуацию, преодолеть барье-

ры, ему придется нелегко, он вряд ли справится.

**Руководитель отдела продаж** . Как правило, он более компетентно ведет сложные разговоры и для некоторых клиентов появление на сцене руководителя отдела продаж может послужить сигналом о том, что ситуация становится более серьезной. Но общение с клиентом – функция менеджера по продажам, а функция руководителя – побуждать менеджера качественно выполнять свою работу. Правило почти без исключений! Если вы один раз помогли менеджеру справиться со сложной «дебиторкой», в следующий раз первый, к кому он обратится с данным вопросом, будете вы. Тем не менее подсказать, посоветовать, предложить варианты действий, провести короткую тренировку перед разговором с клиентом руководитель отдела продаж может и должен. Как и помочь менеджеру с поддержкой внутри организации: в получении документов из бухгалтерии, консультации у корпоративного юриста.

**Юрист** . Очень хорош для того, чтобы начать «военные действия», составить письмо-претензию, подготовить пакет документов для подачи в суд и вести дело в суде. Юрист умеет думать абсолютно рационально, отменяя эмоции. Иногда это единственный человек, который в силах помочь. Например, если клиент не признает факт долга или просто отказывается платить. Не секрет, что есть компании, которые принципиально не платят долги до обращения в суд («Долги платят трусы») или даже до вынесения судебного решения. Но

юристы обычно видят ситуацию узко и оценивают ее только с точки зрения правоты – неправоты и пакета документов. Для сохранения и развития деловых отношений с клиентом, дружелюбного имиджа компании юрист – не совсем тот человек.

***Специалист службы безопасности.*** Всегда готов устранить угрозу для компании. Очень убедительно ведет себя на сложных переговорах. Иногда одного его появления, молчаливого присутствия при беседе или пятиминутного разговора по телефону поставленным голосом достаточно, чтобы должник задумался о бренности бытия и относительной ценности денег. Незаменим в случаях, когда должник пытается скрыться и нужно активное взаимодействие с правоохранительными органами. Особенно если в прошлом он там работал. Такой человек здорово усиливает команду. Правда, вероятность того, что должник, даже если вернет долг, захочет продолжать работать с вами и порекомендует в качестве партнера своим друзьям, невелика. Как правило, специалист службы безопасности не настолько глубоко знает ситуацию клиента и разбирается в документах, чтобы уверенно обсуждать нюансы сложных сделок. А иногда должник может перевести разговор в плоскость, не имеющую отношения к бизнесу, финансам, бухгалтерии и займется выяснением, чья служба безопасности более безопасна и для кого.

***Внутренняя служба по работе с долгами*** . Обеспечивает поток напоминаний клиенту, может обеспечивать вза-

имодействие между другими специалистами по поводу получения долга: юристами, службой безопасности, бухгалтерией. На этой работе люди быстро выгорают эмоционально. Их редко любят: трудно получить благодарность от клиента, выбивая из него долг, а внутри своей организации их работа тоже мало кого радует – кому понравится, если с тебя требуют полузабытую информацию и надежно потерянные документы по давней сделке, когда полно срочной работы? Для них особенно актуальны методы борьбы со стрессом.

*Генеральный директор*. Может решать вопросы с долгами на самом высоком уровне в процессе дружеской беседы за «рюмочкой чая». Ему проще проходить сквозь административные барьеры. Однако стоит директору начать вести такие переговоры, как быстро выяснится, что лучше него никто не умеет это делать, и он будет тратить на решение данных проблем заметную часть своего времени. В разных организациях вопросами «дебиторки» занимаются разные люди. В идеале этим должна заниматься команда специалистов, но она есть далеко не везде. Эта книга предназначена, в первую очередь, для менеджеров, работающих с клиентами; для руководителей отделов продаж, специалистов по работе с долгами и руководителей компании. Так же идеи, предложенные в этой книге, пригодятся для получения личных долгов.

## С кем общаться по поводу долгов

Для успешного общения по сбору долгов нам необходимо общаться с лицами, принимающими решения (ЛПР). Они действительно могут повлиять на скорость оплаты наших счетов. Крайне полезно поддерживать отношения с как можно большим количеством ключевых фигур компании – генеральным, финансовым, исполнительным директорами, главным бухгалтером, секретарями и другими. Есть правило «*Принцип множественности контактов*». Что оно означает? Во-первых, вы должны познакомиться с несколькими контактными лицами в организации. Во-вторых, у вас должно быть много способов связаться с каждым контактным лицом. Рядовой менеджер, задерживая платеж, скорее всего, транслирует позицию своего руководства, но это не значит, что надо опустить руки. Выходите на руководство, побеспокойте бухгалтерию и напомните о пенях, объясните сбытовому подразделению компании, почему задержаны следующие поставки, из-за чего они, в свою очередь, могут подвести своих клиентов. Создайте вашему должнику атмосферу, чтобы, идя по коридору в своей компании, он от каждого сотрудника мог услышать напоминание о долге. Для чего еще полезно знать много людей в организации? Вам будет с кем связаться, если кто-то из ЛПР отсутствует (заболел, ненадолго уехал или в отпуске, а возможно, уволился!). Иначе вас

ждут бесконечные рассказы о том, что такого-то сейчас нет, перезвоните через недельку. Ну а если ваше контактное лицо уволилось, то ситуация становится совсем запутанной. К тому же при переписке бывает результативно сослаться на другого ЛПР в организации:

«Как мы уже договаривались с Иваном Ивановичем...»;

«А Мария Сергеевна говорила мне, что после 10-го деньги должны появиться...».

Бывает полезно вставить в копию письма, например, e-mail генерального или финансового директора организации клиента. Такие письма прочитывают чаще и внимательнее. Могут пригодиться контакты самого разного уровня. Например, секретари – это золотые люди!

Однажды посредством цветов и конфет мы склонили секретаря к сотрудничеству, и она соединила нас с директором, когда он был у себя в кабинете и в хорошем настроении. Платеж, тянувшийся три месяца, ушел в тот же день.

Сотрудник пивоторговой компании выясняет состояние дел, дружески беседуя с кладовщиками клиента, и если те жалуются, что склады забиты, «не пройти – не проехать», – значит, продажи идут неважно.

Не бывает лишних контактов в компании-клиенте! Почему нужно много способов связаться с каждым ЛПР? Для предотвращения срыва коммуникации. Вам не приходилось

доходить до «белого каления» в попытках дозвониться по отключенному мобильному телефону, когда другого способа связаться с должником нет? Иногда помогают самые неожиданные способы связи: один наш клиент связался с директором компании-кредитора через личный профиль на Фейсбуке, а другой выловил должника в фитнес-центре. Всю эту информацию стоит собирать с самым «невинным» видом:

«...для удобства нашего с Вами взаимодействия, чтобы всегда знать, с кем можно связаться для ускорения процесса поставки»;

«Мало ли, кто-то будет в отпуске или заболел...».

Обычно на начальном этапе работы клиенты охотно сообщают такие сведения, а при возникновении проблем потребуются в 10 раз больше времени и навыки разведчика. Кстати, если клиент и в начале сотрудничества не хочет «сдавать» вам «адреса, пароли, явки», это может стать «тревожным звоночком». В качестве ориентира: минимальная зацепка в компании – «три на три» – три контактных лица и три способа связаться с каждым. Ну а для любителей «полного привода» используйте принцип «четыре на четыре».

# **Профилактика ПДЗ на разных стадиях отношений с клиентом**



Денги на бочку

При любой болезни профилактика выгоднее лечения – это проще, дешевле и быстрее. Успешная профилактика дебиторской задолженности и работа по ее получению складывается из несложных приемов, которые в комплексе направляют вашего контрагента в русло исполнения договорных обязательств. Главное – систематично и скрупулезно претворять эти приемы в жизнь. Традиционно при обучении менеджеров по продажам акцент делается на то, чтобы заключить сделку. Все действия на каждом этапе анализируются с точки зрения того, насколько они приближают к заветной подписи клиента на документе. И это правильно. «Продажник» – охотник, азартно преследующий добычу. Стремление добиться успеха, получить результат – один из основных мотивов хорошего продающего сотрудника. Полезно вспомнить определение продажи, которым мы оперируем на тренингах: «Продажа – это добровольная взаимовыгодная сделка». Стоит забыть о выгоде клиента, и мы получаем «втюхивание», «впаривание», другими словами – обман клиента. Стоит забыть о прибыли своей компании, и мы получаем разорительную схему, сомнительную благотворительность. Исходя из критерия взаимовыгодности, пока деньги от клиента не получены, сделка не может считаться завершенной. Продажа – это когда всем выгодно! Эту простую мудрость надо почаще напоминать продающим сотрудникам. Следует на каждом этапе продажи совершать некоторые действия и говорить «волшебные слова», которые повысят вероятность по-

лучения денег вовремя и облегчат работу с ПДЗ, если проблема возникнет. Что это за слова и действия? Скажем по секрету, лучший список действий по профилактике ПДЗ получается, если руководитель отдела продаж на рабочем совещании обсудит с опытными менеджерами, что делать на каждом этапе продаж с точки зрения своевременного получения оплаты.

**Мы же с вами обсудим основные и обязательные действия по профилактике ПДЗ в классическом алгоритме продажи:**

1. Подготовка сделки.
2. Вхождение в контакт.
3. Выяснение потребностей.
4. Предложение.
5. Работа с возражениями.
6. Завершение сделки.
7. Работа на будущие продажи.
8. Сопровождение сделки.

# 1. При подготовке сделки

Начиная работать с клиентом (особенно если речь идет о крупной сделке), имеет смысл попутно собирать информацию о текущем состоянии его дел и проверить репутацию. Для принятия решения об отсрочке можно воспользоваться планом небольшой экономической разведки.

## 1. Правовой статус:

- форма собственности;
- сколько лет на рынке;
- не идет ли реорганизация или ликвидация бизнеса.

## 2. Финансово-экономическое состояние:

- доходы;
- обязательства;
- крупные инвестиции;
- имущество;
- уставной капитал;
- почему нуждается в отсрочке платежа;
- насколько значительна сумма для бизнеса клиента.

## 3. Имидж и репутация:

- опыт работы с данным клиентом – насколько давно, на какие суммы, как выполнял обязательства;
- отзывы клиентов, партнеров, сотрудников – информа-

ция в открытых источниках;

- участвует ли в судебных разбирательствах, и если да, с кем и по какому поводу.

4. Собственники, руководство, ЛПР (лица, принимающие решения):

- кого из ЛПР знаете в компании и с какой стороны;
- кто принимает решения по оплате и влияет на них;
- какова система принятия решения об оплате.

5. Значимость клиента для бизнеса:

- насколько клиент важен для вас;
- сколько вы сможете заработать на сделке с отсрочкой;
- как соотносятся риски и прибыль при отсрочке;
- насколько клиент заинтересован в вас как в поставщике.

Согласитесь, результаты такого исследования вполне могут стать основанием для решения о сотрудничестве исключительно на условиях предоплаты. Как распознать «потенциально опасного» клиента на ранней стадии общения? Способов множество. Например, можно посмотреть информацию о клиенте на сайтах арбитражных судов. Данные из Сети полезно проанализировать. Если вы увидите списки судебных процессов, у вас есть все шансы стать очередной «жертвой». Ну а если у клиента вообще нет сайта, в наше время это подозрительно! Поинтересуйтесь, сколько лет компания суще-

ствуем на рынке, кто ее поставщики и партнеры. Хорошо, если есть индикаторы – компании на вашем рынке, которые хорошо работают с долгами. Так, на FMCG-рынке – это «Кока-Кола»: очень сложно остаться ей должным! Если в магазине, куда вы собираетесь отгружать товар без предоплаты, не видите кока-колы, это является тревожным признаком. Проанализируйте, сильно ли компания заинтересована именно в ваших поставках и насколько вас легко заменить как поставщика. Если легко, шансы, что возникнут проблемы с «дебиторкой», резко возрастут. А есть ли у вас общие знакомые или бизнес-партнеры? Бывает полезно посмотреть новости о компании или поговорить с персоналом, каковы материальные активы, есть ли у них недвижимость, чем платить по обязательствам и т. д. Будьте осторожны, если компания совершила крупное вложение, например купила помещение или владелец приобрел себе, скажем, яхту. Это может привести к серьезным финансовым проблемам и стремлению компании решить их за счет поставщиков. Очень интересно получить информацию о темпах развития клиента. Если он снижает объемы продаж или производства, вероятно, уходит с рынка, и вы своих денег можете не увидеть. Частный случай падения – стабильность, когда компания показывает одинаковые объемы на протяжении ряда лет. Обычно рост издержек остановить невозможно, рано или поздно начнутся финансовые сложности, которые могут лечь на ваши плечи. Слишком бурный рост часто означает, что ком-

пания нуждается в привлечении дополнительных ресурсов, и вы вполне можете стать одним из источников. Например, есть розничные сети, которые, открывая новую точку, автоматически сдвигают платежи поставщикам на 30–40 дней, а затем постепенно выравнивают ситуацию. Или нет. Лучше всего платят компании, которые показывают стабильные, средние темпы роста – 15–30 % в год. Еще полезно навести справки у других поставщиков, а иногда и у конкурентов. Обычно эмоции по поводу задержки платежей настолько сильны, что вы узнаете о проблемном должнике гораздо больше, чем ожидали. Чем больше вы знаете о своем клиенте до вступления с ним в контакт, тем проще будет ваше общение. Для продаж такая информация тоже окажется полезной. Среди ранних профилактических мер возникновения дебиторской задолженности существенное место занимает подготовка базового варианта договора. Необходимо тщательно подготовить договорную базу и проконсультироваться с хорошим юристом. Очень важно, чтобы ваши договоры защищали ваши интересы в случае возникновения проблем с «дебиторкой». Необязательно держать юриста в штате, консультация стороннего спеца обойдется не дороже 1000–2000 рублей. При этом тщательно проработанные договоры снижают вероятность

затягивания платежей и укрепляют ваш имидж в глазах потенциального клиента. Хорошо, если текст договора составлен так, чтобы клиенту было максимально выгодно пла-

тить вовремя. Еще одним удачным профилактическим ходом в отношении «дебиторки» является система бонусов для клиентов, которые делают предоплаты или строго придерживаются установленных сроков пост-оплаты.

## 2. При установлении контакта

Уже на этапе знакомства с клиентом и установления с ним контакта можно многое сделать для профилактики ПДЗ и облегчения своей работы, если задолженность все-таки возникнет. Помимо изучения состояния дел клиента, необходимо наладить и поддерживать деловые отношения с его представителями. Занимаясь профилактикой дебиторской задолженности, помните о принципе множественности контактов. Могут оказаться полезными личные отношения с руководителями и рядовыми сотрудниками компании-клиента. Они позволят в какой-то степени надеяться на оптимальное для вас решение вопросов с оплатой. Однако нужно быть готовым и к тому, что эти отношения могут в той же степени стать предметом встречных манипуляций по поводу желаемых отсрочек платежей. Как бы то ни было, важно получить от клиента максимум возможных контактов и прочей информации: рабочие, мобильные и домашние телефоны, корпоративные и личные адреса электронной почты, реальные адреса офисов, график работы в праздничные дни, время отпусков.

### **3. При выяснении потребностей**

На этапе выяснения потребностей главное – понять, нужна ли клиенту отсрочка платежа. Золотое правило: не предлагайте клиенту отсрочку, пока он сам о ней не попросит! Несмотря на то, что отсрочка становится нормой современного бизнеса, есть клиенты, готовые работать по предоплате.

Если компания давно на рынке, интересно тактично поинтересоваться, как часто меняются поставщики и в чем причина замены предыдущего. Если она постоянно работает с «одноразовыми» поставщиками, подумайте, нужен ли вам такой клиент? Тревожным признаком может служить сильная заинтересованность клиента в отсрочке и слабая в цене. Как говорится, «все равно, какую цену не платить».

## 4. На этапе презентации товара

На этом этапе, как с точки зрения ПДЗ, так и с точки зрения продаж важно подчеркнуть конкурентные преимущества вашего предложения: клиент должен быть уверен в его выгодности – чем более удачной он считает сделку, тем охотнее платит деньги. Кстати, так повышается вероятность повторного заказа. Еще важно создать и подчеркнуть имидж компании, которая не только выполняет свои обязательства, но и требует их выполнения от своих контрагентов и партнеров: *«Мы стремимся выполнять свои обязательства вовремя, поэтому для нас очень важна своевременность платежей»*. Вообще о том, что для вашей компании важны деньги, стоит говорить почаще. Начинающие менеджеры иногда стесняются говорить об оплате, хотя сотрудник, твердо называющий суммы и сроки платежей, выглядит более уверенным в себе, своей компании и продукте.

## 5. При работе с возражениями

На этом этапе очень важно не оставить «подводных» возражений. Лучше самому поднять «скользкий» вопрос, чем сначала облегченно вздохнуть («Уфф, не спросил...»), а затем получить проблему в виде отказа от сделки, возврата товара или мощную ПДЗ. Невысказанное возражение может всплыть позже и в самом неудачном контексте. Представьте, каково будет клиенту услышать от партнера или приятеля: *«За сколько ты это купил?! Ну тебя и развели!»* или *«Тебе что в этой конторе китайскую дрянь впарили?»*

Заметьте, вас не будет рядом, чтобы внести необходимые пояснения, и клиент остается наедине со своими мыслями и переживаниями. Клиент, который считает сделку невыгодной для себя, может «наказывать» вас затягиванием платежа или вообще не захочет платить. Потенциальные возражения лучше озвучить и обработать самому:

«Знаете, на рынке есть предложения дешевле, чем у нас. Сейчас вообще много стало подделок. Будьте осторожны!»;

«Часть комплектующих изготовлена в Китае, но под нашим жестким техническим контролем. Знаете, сравнивали – по многим показателям превосходят даже немецкие аналоги!».

Еще один фокус на этапе работы с возражениями исполь-

зуют профессиональные закупщики. Это *игра на ложном предложении*. Они выдвигают заведомо невыполнимое требование, добиваясь уступки в действительно важном для них вопросе, например в отсрочке платежа: «Ну, раз вы не можете по цене подвинуться, давайте хотя бы отсрочку на две недели увеличим». В таких случаях помогает только комплексная оценка выгоды сделки.

## 6. При завершении сделки

При завершении сделки очень важно еще раз повторить ключевые моменты достигнутой договоренности или подписанного договора.

«Итак, я еще раз проговорю: первую партию товара мы вам отгружаем 15-го, вторую 25 сентября, а деньги от вас ждем не позднее 1 октября – всю сумму».

Очень хорошо договориться о предварительном напоминании под благовидным предлогом:

«Для вашего удобства примерно за неделю до срока платежа я позвоню и напомню».

Вводите комфортные для себя правила. В начале позитивного сотрудничества клиенты вряд ли станут с ними спорить, и вам будет к чему апеллировать при возникновении проблем:

«У нас принято, что клиенты сразу после платежа отправляют нам копию платежки с печатью».

На деловой встрече с клиентом имеет смысл озвучить мысль о том, что для вашей компании важна своевременная оплата и что руководство обязывает менеджеров пристально следить за сроками прохождения платежей. Многие клиенты могут платить гораздо раньше, чем по договору, достаточно просто озвучить свое позитивное отношение к заблаговре-

менным платежам:

«У нас есть компании-клиенты, с которых мы получали деньги уже на 15-й день при договорной отсрочке в 60 дней»;

«Для нас очень важны сроки платежей. И для тех, кто платит заранее, предусмотрены бонусы и льготы».

Можно отдельно обозначать негативное отношение вашей компании к должникам. Необходимо подробно проговорить все условия работы и сроки платежей, так как некоторые относятся к тексту договора не очень щепетильно. Как это ни странно, устная договоренность, ни в коем случае не заменяя документов, имеет достаточно большую силу. Здесь мы должны упомянуть о пользе гарантийных писем. Скажем по секрету – гарантийное письмо не имеет юридической силы и, скорее, является тем самым обещанием, но в письменном виде. Не все клиенты знают об этом, зато для всех будет работать закономерность: с точки зрения своевременной оплаты сочетание **«договор + устная договоренность»** надежнее просто договора, а **«договор + устная договоренность + гарантийное письмо»** – еще надежнее. Кстати, разумно поступают те, кто ведет личные записи обо всех достигнутых договоренностях, сроках и суммах. Ни в коем случае не скрывайте от клиента эту привычку! Тогда ваше замечание *«а у меня тут записано...»* не будет казаться голословным. Удачным приемом является предложение собеседнику одновременно записать в ежедневники ключе-

вые моменты соглашения. И, конечно, важно своевременно и качественно оформлять всю рабочую документацию, особенно договоры и закрывающие документы. Если вдруг отношения с клиентом ухудшатся, не стоит давать ему в руки козырь в виде договора, составленного с ошибками. Остановимся отдельно на действиях по профилактике дебиторской задолженности после выставления счета. Начнем с того, что менеджеры обязаны принять за жесткое правило следующее условие: счет должен быть выставлен как можно раньше. Нет оправданий, которые позволят менеджеру отложить оформление счета после того, как были достигнуты договоренности. Задержанный счет имеет большие шансы стать причиной дебиторской задолженности. Важно понять, в каком виде должен быть выставлен счет – допускается ли его отправка по факсу или электронной почте, либо клиент примет к оплате только оригинал.

Объявление в офисе у компании-должника: «Уважаемые кредиторы! Помните, что ваши счета, выставленные “по факсу”, мы “оплачиваем” тоже “по факсу”! Так что если хотите получить деньги в виде оригиналов банкнот, выставляйте счет в виде документа-оригинала».

**Счет – важнейший документ, который требует к себе самого уважительного отношения.**

Если имеется хотя бы малейшая возможность, необходимо получить предоплату. Причем не стоит решать за клиен-

та, сможет и захочет ли он оплатить ваш товар или услугу заранее. Лучше попробовать предложить ему этот вариант без оглядки на ваше видение ситуации и традиционно сложившийся порядок. Кстати, с самого начала сотрудничества отслеживайте платежи клиента – большие и маленькие суммы, предоплату и пост оплату. Делайте выводы для себя и... афишируйте свои действия, иначе вы сможете получить репутацию «мягкого» поставщика в глазах клиента, чем он и будет с удовольствием пользоваться. Более того, задержанный платеж, на который никак не отреагировал поставщик, может стать достойным аргументом при следующем опоздании с оплатой:

«В прошлый раз вы не напоминали об оплате так скоро, поэтому мы и в этот раз планировали провести деньги попозже».

Со своей стороны строго соблюдайте сроки и договоренности по поставкам. Это даст вам полное право требовать ответного соблюдения сроков и договоренностей. Сразу после поставки товара или оказания услуги полезно «продать себя еще раз», то есть получить у клиента подтверждение качества товара или услуг, после чего напомнить про оплату. Между прочим, предвестниками возможных проблем, кроме факта задержки оплаты как таковой, являются отсутствие у клиента конкретики, расплывчатые обещания, видимое желание поскорее закончить разговор. Что касается умения распознать ложь собеседника по поводу причин непла-

тежа, не стоит придавать этому умению слишком большое значение. По большому счету, чаще всего кредитору не важно, правдой или ложью являются объяснения, почему возник долг. Более того, не рекомендуется задавать соответствующие вопросы и слушать пространные ответы, так как это отнимет ваши время и силы, вовлечет в манипуляцию, вызовет сопереживание и помешает работе по схеме. Однако при обсуждении конкретных обещаний полезно отследить изменения интонационного фона собеседника. Если он меняется (увеличивается или уменьшается скорость речи, ее громкость, выразительность), когда речь заходит об оплате, это должно вас насторожить.

## **7. В ходе работы на будущие продажи**

Не забудьте создать у вашего клиента ощущение перспективы. Поинтересуйтесь, когда планируется следующая закупка и какие позиции из вашего прайса могут быть интересны в будущем. Это полезно для будущих продаж и платят перспективным партнерам охотнее. Расскажите клиенту о выгодах постоянного сотрудничества с вашей компанией, особенно в случае своевременных оплат.

## 8. При сопровождении сделки

Не бросайте клиента, интересуйтесь, как у него идут дела, происходят отгрузки, идут ли продажи, нет ли сложностей и претензий. В противном случае вы будете вынуждены разбираться с претензиями по качеству товара, и только после этого появится возможность вернуться к вопросу о деньгах.

Проблемы с поставками дешевле и проще решать заблаговременно – так вы всегда будете у клиента вверху списка платежей.

Некоторые особо хитрые клиенты приберегают претензии ближе к дате платежа, чтобы, пока суд да дело, спокойно пользоваться вашими деньгами.

Подведем некоторые итоги. Не будем строить иллюзий – занимаясь бизнесом, скорее всего, вам не удастся полностью избавиться от такого явления, как просроченная дебиторская задолженность. К сожалению, для существования ПДЗ имеется множество объективных причин. Однако вы вполне сможете освоить инструменты эффективной работы по значительному снижению ее объемов. Более того, вы просто обязаны заниматься получением ваших денег не только по той банальной причине, что вы их заработали, но и для сохранения своих клиентов, недопущения их ухода к конкурентам, созданию репутации компании, которой принято вовремя платить по счетам.

Первый шаг в работе с дебиторской задолженностью – ее профилактика. Постоянные и систематические предупредительные действия в отношении возможных долгов должны стать профессиональной привычкой менеджера. Обещания, мечты и надежды, безграничное доверие и сопереживание, потеря в догадках и томление в ожидании, желание быть всегда хорошим и казаться для всех приятным – это прекрасно, но не из категории бизнеса.

Традиционно считается, что работа с дебиторской задолженностью неприятна, изматывает менеджеров, требует больших затрат времени и сил. К счастью, существуют технологии, которые позволят делать это легко, бодро, эффективно и с минимальными ресурсными затратами. О них вы узнаете в следующих главах книги.

**Девять этапов воздействия.  
Схема постепенного  
наращивания психологического  
давления на должника**

4



Денги на бочку

## **«Денег нет!», или Почему они все-таки не платят?**

Работая с дебиторской задолженностью, не стоит забывать, что ваша организация – не единственный контрагент компании. Может ли у организации, активно работающей на рынке, не быть финансовых обязательств? Бизнес – это система договоренностей: чем больше мы работаем, тем больше обязательств у нас появляется. Деньги – кровь бизнеса. Дела могут идти по-разному, но компания все равно находит деньги на зарплаты, налоги, плату за аренду офиса, телефонную связь, кофе для клиентов – без этого невозможно работать. Куда именно платить и какие траты важны, решает руководство. Когда на все потребности средств не хватает, это нормальная ситуация. Избыток денег может свидетельствовать о слабой фантазии руководителей и учредителей. Конечно, приходится выбирать, на что их направить, кому платить, а кому – нет.

Разговор двух бизнесменов.

– А что ты будешь делать, если у тебя на счете окажется свободный миллион долларов?

– Как что? Раздам долги!

– Понятно. А остальные?

– А остальные подождут еще...

**Долги необязательно препятствуют бизнесу. Они**

**даже могут его стимулировать.**

## Принцип «красной линии»

Среди кредиторов всегда будут те, с кем принято рассчитываться в первую очередь. Когда мы являемся кредитором, наша задача – оказаться в начале списка, а не в числе тех, кто «пождет еще». У любого клиента есть список платежей. И практически у всех в нем присутствует заветная «красная линия»: те, кто выше этой черты, получают деньги сейчас, а те, кто ниже, – позже, «ждет еще», а иногда вообще не получает. В хорошие времена линия проходит внизу списка и большинство поставщиков, кредиторов, сотрудников получают деньги вовремя, в плохие – линия ползет вверх. К сожалению, нам крайне редко везет быть первыми в этом списке. Вверху списка – связь, налоги, зарплата... Вряд ли нам заплатят раньше, чем за Интернет или аренду помещения. Но нам и не нужно быть самыми первыми. Нас устроит любое место выше «красной линии». Для этого нужно опередить других участников списка. Иногда одного, иногда – десять. .

Русский и чукча на охоте решили передохнуть – сняли лыжи и присели. Вдруг видят – к ним прыжками несется белый медведь. Чукча вскакивает и надевает лыжи.

Русский: «Ты что, надеешься бежать быстрее медведя?».

Мудрый чукча в ответ: «А мне не надо быстрее медведя. Мне надо быстрее тебя!»

**Не нужно ставить перед собой сверхзадачи, когда решение обычных задач может привести к достижению цели.**

Вот и нам не нужно «обгонять медведя». Но если мы не будем ничего делать, то автоматически окажемся в конце. Для того чтобы оказаться в начале этого условного списка платежей, надо знать, по какому принципу он составлен. Возможно, приоритетом при платежах пользуются те организации, с руководителями которых лично знаком генеральный директор компании. Либо это компании, которые имеют деловые отношения с ключевыми клиентами дебитора (повторимся, должнику не безразлично, к кому может попасть информация о том, как он выполняет свои обязательства). А бывает, что деньги сначала переводят тому, кто позвонит первым или звонит чаще. Представьте, что вы звоните за три дня до наступления срока оплаты и напоминаете клиенту о платеже, а конкурент – нет. Кому из вас при прочих равных заплатят раньше? Самым простым способом узнать о приоритетах в платежах чужой компании будет задать прямой вопрос: по каким принципам формируется текущий список оплат? Спросите, что можно сделать, чтобы продвинуться вверх в этом списке. Эту разведку можно провести еще при заключении договора, а можно – в процессе работы с долгом, если вы поддерживаете хорошие отношения с должником. И

чем раньше – тем лучше.

# 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.