

ВОЗВРАТ ДОЛГОВ

**технология и психология
кредитного менеджмента**

Михаил Джонджуа



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2006

Содержание

Введение	7
Глава 1	
Технология кредитного менеджмента	9
Глава 2	
Технологические инструменты кредитного менеджмента	15
Условия кредитования	15
Мероприятия по защите кредита	16
Юридические способы защиты кредита	20
Глава 3	
Психология кредитного менеджмента	29
Главная стратегия кредитного менеджмента	31
Глава 4	
Этапы работы с клиентом	35
1. Нулевой этап: начало работы	36
2. Напоминание	58
3. Строгое напоминание	65
4. Требование	68
5. Отказ от отношений	72
Глава 5	
Способы воздействия	75
1. Письмо клиенту	76
2. Факсовые сообщения	97
3. Электронная почта	98
4. По телефону	100
5. Личная встреча	118

Глава 6	
Состояние должника	127
Злостные должники, профессиональные заемщики, мошенники	129
Непоследовательность как стиль поведения ...	137
Аргументы должника и работа с ними	141
Глава 7	
Представитель компании	149
Типажи кредитных менеджеров	150
Заключение	157
Список литературы	163
Приложения	164
<i>Приложение № 1–7. Образцы писем</i>	164
<i>Приложение № 8. Инструкция начинающему кредитному менеджеру</i>	172
<i>Приложение № 9. Зарботная плата кредитного менеджера</i>	176
<i>Приложение № 10–11. Договор залога</i>	179
<i>Приложение № 12. Кредитная политика компании</i>	185
От автора	159
О компании «Михаил Джонджуа и Партнеры»	197
Авторские семинары Михаила Джонджуа	199

Введение

Тема данной книги — кредитный менеджмент на этапе сбора долгов, а главная цель — показать, что важным ресурсом (и недостаточно используемым) является психологическое воздействие на клиента-должника, т. е. профессиональная индивидуальная работа кредитного специалиста.

Мне очень бы хотелось знать, чем вы занимаетесь на работе, читатель, но придется обходиться без этого. Если вы новичок в кредитном менеджменте, то читайте эту книгу последовательно, особенно обращая внимание на главы 2, 4, 6 и 7, а может быть, начните с приложения 8; если у вас есть опыт работы, то, возможно, наиболее интересными для вас будут главы 3, 4 и 5; если вас интересуют общие вопросы коммуникации, то обратитесь к главам 3, 5 и 7 и приложениям.

Кредитный менеджмент, безусловно, может быть рассмотрен с точки зрения многих дисциплин: экономики, общих вопросов управления, риск-менеджмента, юриспруденции, бухгалтерии, математической статистики и других. Мы же в этой книге остановимся преимущественно на двух даже не дисциплинах, но направлениях: психологии и технологии кредитного менеджмента.

Психологией буду называть всякое взаимодействие двух человек. Случаи взаимодействия большего количества людей будут рассматриваться мной как частные случаи. Идеальное взаимодействие имеет место в том случае, когда каждый из собеседников максимально эффективно использует имеющийся в его распоряжении набор поведенческих реакций.

Делая некоторый предварительный вывод, могу сказать, что успешным или неуспешным воздействие специалиста на клиента становится в зависимости от гибкости поведения. Когда клиент более гибок, то он уйдет от обязательств и навяжет специалисту собственную линию поведения (отсрочки, конфликты, сочувствие и т.д.). Если же специалист проявит больше гибкости, чем клиент, то это приведет к получению твердых обязательств и платежу (что, несомненно, предпочтительнее!) и установлению или поддержанию более продуктивных отношений.

Всякая организация, имеющая должников (дебиторов), вырабатывает собственный набор процедур и их последовательность для взыскания долга. Такую последовательность действий я буду называть *технологией*.

Помните, что технология психологически влияет на должника. Психология, в свою очередь, позволяет создавать и совершенствовать технологию кредитного менеджмента.

Глава 1

Технология кредитного менеджмента

Как уже было сказано, технология — определенная последовательность действий, в данном случае кредитного менеджмента (КМ). Всякая организация, имеющая должников, вырабатывает собственный набор процедур и их последовательность для отслеживания, возврата или взыскания долга.

Технологические процессы на различных предприятиях организованы различным образом. Я остановлюсь на этом подробнее, но для начала — несколько теоретических моментов.

Какие задачи стоят перед нами на различных этапах работы с клиентом?

До начала процесса. Наиболее важной задачей на этом этапе является не вернуть долг, а не допустить его возникновения. Поэтому очень важно, как ваша компания и вы сами решаете, кому давать в долг (предоставлять кредит), а кому не предоставлять. Очень важно и то, каково может быть мнение у клиента о вас, вашей компании. Также важно, как налажено движение информации между клиентским отделом (отделом продажи) и отделом кредитного менеджмента (кредитным менеджером).

Должен сказать здесь, что движение информации вообще является очень серьезным фактором управ-

емости любой системы. Если есть сбой в управлении, следует проверить то, насколько правильно движется информация.

Начало процесса кредитного менеджмента. Начинать процесс взыскания следует очень быстро. Теория гласит, что вы должны отреагировать не позднее чем через семь дней после даты, когда у клиента настал срок оплаты. Я утверждаю, что чем быстрее вы отреагируете, тем лучше. Скорость вашей реакции произведет правильное психологическое впечатление на клиента, что и требуется.

Процесс кредитного менеджмента. Основная идея процесса заключается в том, чтобы «кнутом» или «пряником» убедить клиента заплатить. Как вы, должно быть, понимаете, «пряник» достается клиенту в случае, если он платит регулярно и своевременно. «Кнутом» главным образом является ваше поведение, которое будет тем жестче, чем дольше клиент задерживает платеж. О том, какими могут быть «кнут» и «пряник», — далее в книге.

Завершение процесса. Опять же, теория гласит, что процесс уговоров должен завершаться не позднее чем на шестидесятый день от дня, указанного клиенту в качестве последнего для оплаты. Не позднее этой даты должны заканчиваться все переговорные процессы. Тем не менее мне известны факты, когда компания не останавливает процесс кредитного менеджмента, растягивая его на неопределенный срок. В результате возникают ситуации, когда кредитные менеджеры работают с долгами, «висящими» в течение нескольких лет (я знаю примеры двух- и пятилетних долгов).

Что после окончания этих сроков? Обыкновенно для должников со сроками долга более шестидесяти дней применяются следующие меры: включение

в черный список компании или отрасли; юридические меры взыскания; прекращение поставок; начало процедуры банкротства. Клиент перестает быть клиентом и становится должником со всеми вытекающими последствиями. С компанией или физическим лицом перестают работать как с клиентом и рассматривают его исключительно как источник замороженных денежных средств.

Мы рассмотрим последовательность действий как основу для описания технологии КМ. Технология кредитного менеджмента может включать в себя столько шагов, сколько вы сочтете целесообразным для вашей компании. Телекоммуникационная компания может позволить себе порядка двух десятков шагов и применять их полностью или частично к тем или другим группам клиентов. Если у вас менее пятидесяти клиентов, то технология будет, скорее, подразумеваться, так как с каждым клиентом вы будете работать практически индивидуально.

Для удобства рассмотрения я предлагаю технологию кредитного менеджмента, состоящую из пяти частей:

1. **Нулевой этап:** до возникновения долга.
2. **Первый этап:** напоминание.
3. **Второй этап:** строгое напоминание.
4. **Третий этап:** требование.
5. **Завершающий этап:** безапелляционное взыскание (в том числе с привлечением третьих лиц и использованием юридических процедур).

Еще раз хочу заметить, что от первого до третьего этапа действий может быть до нескольких десятков, особенно если это позволяет особенность вашей деятельности; я использую «трехходовой» процесс кредитного менеджмента, потому что это позволяет объяснить основы процесса и не слишком усложнять объяснения.

На первых семинарах «Психология сбора долгов» я начинал говорить именно о кредитном менеджменте с *первого этапа*. При этом скоро обнаружилось, что очень много проблем начинается на *нулевом этапе*, и все больше внимания стал уделять именно ему. Поэтому в данной книге будут подробно проанализированы ваши поведение и действия на этапе до *возникновения долга*.

Каждая технология имеет недостатки, они связаны с изменениями в поведении людей, с привыканием клиентов к используемым методам воздействия, изменениями на рынке, устареванием самой технологии. Одна из важнейших рекомендаций, относящихся к технологии, — менять содержание технологических стадий не реже одного раза в год. Кроме того, меняйте некоторые компоненты, а при необходимости и всю технологию целиком, если вы обнаружили, что эффективность существующей технологии взимания задолженности явно снизилась за конкретный период.

И еще одно замечание. Технология предписывает следование некоторой жесткой последовательности. Вашей обязанностью как профессионала является умение действовать по технологии и включать в последовательность своих действий свой личностный подход (в исключительных случаях — даже отступить от технологии), особенно если это приведет к лучшему результату, чем слепое следование раз и навсегда установленной последовательности действий. Пом-

ните, что клиенты, особенно ловко уклоняющиеся от оплаты счетов, будут использовать вашу последовательность и действовать непоследовательно, чтобы перехитрить вас.