



**Психология и бизнес**  
Консалтинговая компания

# **Эффективные методы возврата дебиторской задолженности**

***(семинар-тренинг)***

Автор, ведущий: ***Калинин Сергей Иванович***

Дата: 9-11 января 2012 г.



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Автор и ведущий семинара-тренинга

Разработчик тренинга и его ведущий

***КАЛИНИН СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ***

*психолог, бизнес-тренер, бизнес-консультант*

Сотрудник консалтинговой компании  
«Психология и бизнес» ([www.psystars.ru](http://www.psystars.ru))

Опыт консультирования по вопросам эффективного возврата дебиторской задолженности, а также проведения тренингов по данной теме с 2006 года

Связь со мной: [kalinin@psystars.ru](mailto:kalinin@psystars.ru)





## Программа семинара-тренинга

- Дебиторка как элемент управления финансами организации
- Методы анализа дебиторской задолженности
- Кредитная политика организации и как её разработать
- Управление возвратом дебиторской задолженности
- Бизнес-процесс возврата дебиторки
- Методы и приёмы переговоров по возврату дебиторки
- Психологические «фишки»



## Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

---

Дайте ответ на вопрос:  
Что **ГЛАВНОЕ** в любом бизнесе?

***ДЕНЬГИ***

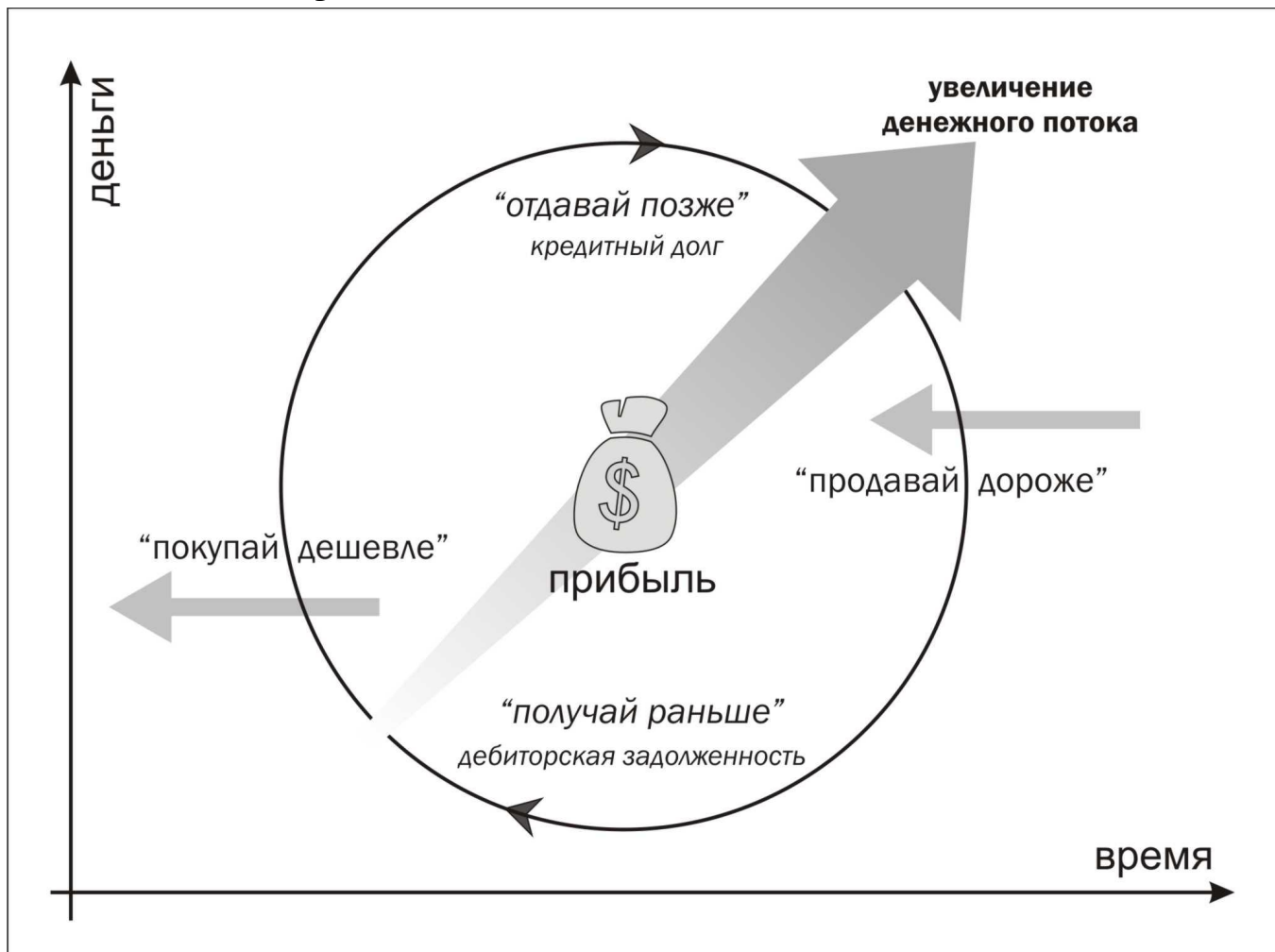
***...точнее – прибыль!***

**...т.к. если нет прибыли, то мы занимаемся  
чем угодно, но только не бизнесом...**



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Закон увеличения денежного потока





## Что такое cash-flow gap?

***«Кассовый разрыв» это:***

...ситуация, когда текущие исходящие выплаты превышают входящие финансовые поступления.

***Что в такой ситуации делает бизнес?***

...привлекает заёмные средства (кредит)

***Во сколько на самом деле обходится вам дебиторка?***

Реальные потери = (сумма дебиторской задолженности X процент по кредиту) + операционные затраты



## Сколько стоит долг?

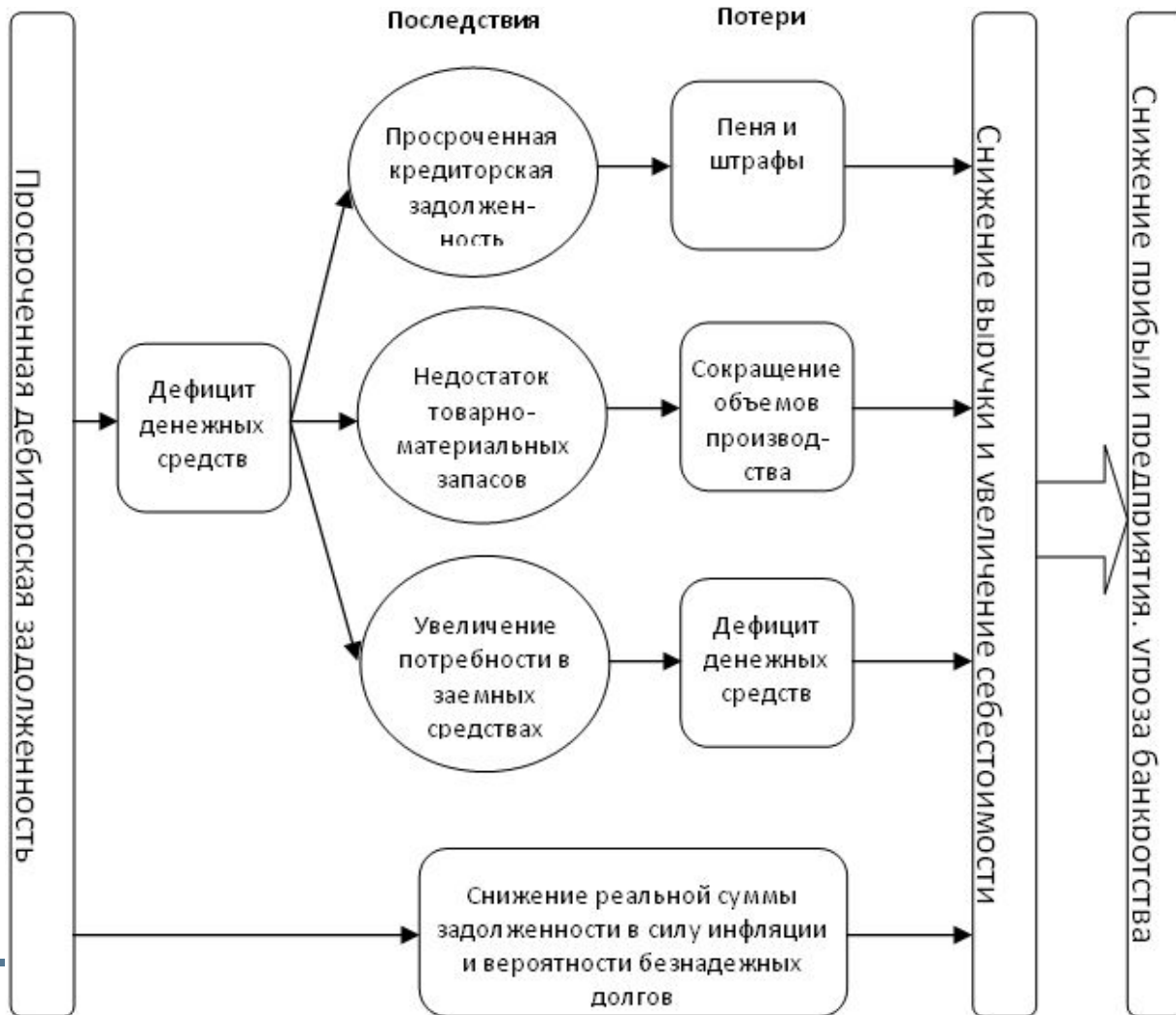
*Есть разные способы оценки:*

- 1) «На глаз» - какие пени приняты в вашей отрасли? Сколько процентов за день просроченного платежа?
- 2) Уровень инфляции – см. ставку Центробанка
- 3) Уровень депозитной ставки – под какой % вы могли бы положить эту сумму в банк? На какой срок?
- 4) Уровень кредитной ставки – если бы дебитор взял сумму долга как официальный кредит в банке, то под какой %?
- 5) Потерянная прибыль (существуют разные методы расчёта)  
...плюс операционные расходы на обслуживание долга: трудозатраты, коммуникации и почта, справки о должнике, коллекторы и т.д.



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Вы ещё не испугались?







# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Ещё ужОс...

***Дебиторская задолженность = часть оборотных активов компании***

Оборотные активы: имущество, денежные средства, товарно-материальные запасы (в т.ч. продукция готовая и в производстве, сырьё), ценные бумаги и др.

Главное свойство ОА – их можно легко и быстро продать (1 год)

***Но кто на самом деле готов выкупить долги ваших должников?***

***Но какую долю ОА в вашей компании составляет дебиторка?***

«Норма» - 10-25%. Если 50% и более – **ОПАСНОСТЬ!**



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Причины возникновения задолженности

*Важно понимать: на 100% «объективных» причин не бывает!  
Платить отказывается всегда конкретный клиент. Что у него в голове?*

«Хорошие»	«Плохие»
1) «Необязательные»	1) «Кидалы»
2) «Сезонники»	2) «Халявщики»
3) «Бедные» («круговое кредитование»)	3) «Отказники»
4) Форс-мажор (иногда)	4) Жесткие переговорщики 5) Банкроты 6) Форс-мажор



## Что с другой стороны линии фронта?

### *Реальные правила закупщиков крупной розничной сети:*

Никогда не проявляйте энтузиазма с продавцом

1. Всегда реагируйте негативно на первую цену
2. Всегда просите невозможного
3. Никогда не принимайте первую цену
4. Скажите им, что им придется сделать всё намного больше и лучше
5. Всегда говорите, что вам надо проконсультироваться с руководством
6. Будьте умными, но разыгрывайте дурака
7. Никогда не идите на уступки, не требуя чего-нибудь взамен
8. Всегда будьте готовы прервать обсуждение
9. Играйте в "хороших" и "плохих"
10. Используйте ложные предлоги
11. Всегда помните, что 80% уступок делаются на последней стадии переговоров
12. Избегайте тупиков



## Статистика причин

*Как часто возникают разные причины дебиторки?:*

40% - **жёсткие переговорщики** – чувствуют себя сильнее, значит, можно кредитоваться за наш счёт

30% - **недисциплинированные** – готовы платить, но забывают, мы не в приоритетах и т.п.

30% - **не наши клиенты** – меняют поставщика, банкроты, неплатежеспособны в силу форс-мажоров и т.п.



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Правильная психология человека, работающего с должниками

*Очень боязно испортить отношения с клиентом, но...*





## Дебиторская задолженность (ДЗ): основные понятия

### *Определение:*

**ДЗ** - денежные суммы, причитающиеся от покупателя (дебитора) Компании за поставленный товар, которая возникает в случае, если *товар продан*, а денежные средства не поступили на счет Компании

### *Основная проблема: как регулируется дебиторская задолженность?*

- 1) Это коммерческие отношения, клиентские (в т.ч. психология, этика)
- 2) Это правовые отношения
- 3) Это управление финансами (бух.учёт, налоги и проч.)



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Дебиторская задолженность (ДЗ): виды

### *С т.зр. процесса продаж:*

**Плановая (нормальная) ДЗ** - задолженность за товар, не оплаченный в установленный договором срок (*плановая отсрочка*)

**Просроченная ДЗ** – задолженность сверх установленного договором срока

### *С т.зр. управления финансами (бух.учета):*

**Текущая ДЗ** - ДЗ в течение установленного учётного периода (*квартал - год*) после даты составления последнего баланса

**Долгосрочная ДЗ** - ДЗ сверх установленного учётного периода

### *С т.зр. правовых отношений:*

**Сомнительная ДЗ** – просроченная долгосрочная ДЗ, погашение которой не обеспечено залогом, поручительством, банковской гарантией.

**Безнадёжная ДЗ** - ДЗ, которая не будет погашена



## Ключевые термины по работе с дебиторкой

### *Используемые термины:*

**Долг** - денежная сумма, образовавшаяся в ходе неисполнения стороной обязательств по договору

**Подтвержденная ДЗ** – просроченная ДЗ, обоснованная документами

**Должник (дебитор)** – юр.или физ.лицо, не исполнившие договорные обязательства в срок

**Кредитор** – юр.или физ.лицо, имеющие по отношению к должнику право требования по исполнению денежного или иного обязательства

**Кредит** – предоставление денег или товаров в долг на определенных условиях (*договор; кредитная политика*)

**Взыскание задолженности** – комплекс мероприятий, предпринимаемых кредитором (в т.ч. с помощью полномочных посредников) по возврату должником долга.





**Процесс работы с дебиторской задолженностью**

***Как Вы думаете – с чего  
начать?***

***Какими должны быть  
основные шаги?***



## Процесс работы с ДЗ в организации

- 1) Первичный анализ ДЗ, выделение типов клиентов-должников
- 2) Разработка политики клиентского кредитования (*лимиты X типы клиентов X регламент взаимодействия*)
- 3) Разработка биз-процесса и регламента / положения по работе с ДЗ.
- 4) Обучение участников бизнес-процесса
- 5) Выполнение процесса
- 6) Оперативное управление процессом возврата ДЗ
- 7) Контроль и учёт ДЗ, планирование возврата ДЗ
- 8) Премирование/депремирование по результатам работы с ДЗ



## Первичный анализ ДЗ

### *Методы первичного анализа клиентской базы:*

- 1) Группы клиентов по доходности (3 группы, ABC-анализ)
- 2) Группы клиентов по ДЗ (3 группы, обратный abc-анализ)
- 3) Критериальная оценка качества клиентов (до 10 критериев, баллы)
- 4) Сегментация клиентов (типы клиентов-должников) для разработки кредитной политики
  - Матрица
  - Скоринг
- 5) Периоды (этапы) ДЗ (3 – 7 периодов)



## 1) Группы клиентов по доходности (ABC)

### *Простой ABC-анализ:*

1) Выбирается финансовый критерий (*проще – выручка за период*)

2) Составляется список *действующих* клиентов (*не АКБ!*), упорядоченный (от max к min) по выбранному финансовому критерию

3) Выделяются группы\*:

- А – клиенты, которые обеспечивают 80% выручки
- В – обеспечивают 15% выручки
- С – обеспечивают 5% выручки

\* - пропорция м.б. другой, например 65 / 30 / 5



## 2) Группы клиентов по ДЗ (обратный abc-анализ)

### *Обратный abc-анализ:*

1) Составляется список клиентов, имеющих актуальную на период просроченную ДЗ (*у кого нет долга, или плановая ДЗ – в список не включаются!*)

2) Список ранжируется *обратным* образом (от min к max) по сумме ДЗ (*лучше ранжировать по коэфф. «долг X дни»!*)

3) Выделяются группы\*:

- а – клиенты, долг которых входит в 10% от общей ДЗ
- b – долг входит в 30% от общей ДЗ компании
- с – долг входит в 60% от общей ДЗ компании

\* - пропорция м.б. другой



## 3) Оценка качества клиентов (критерии)

### *Использование критериев (бенчмаркинг):*

- 1) Выбрать *критерии* (7-10-15), расшифровать их.
- 2) Могут быть *позитивными* (ценность клиента) или *негативными* (риски, угрозы).
- 3) Разработать *балльную систему оценки* (чем проще, тем лучше!)
- 4) Составить *таблицу*: клиенты X критерии
- 5) Провести *оценку* клиентов по критериям. Важно: клиента оценивают все, кто с ним работал! Оценка м.б. независимой (потом считается средний балл) или совместной
- 6) Считается *суммарный балл* по всем критериям; получаем *рейтинг* качества (значимости, ценности) клиентов



## Примеры критериев

- 1) Стратегический клиент (*крупная компания, гос.компания, лидер в своём рыночном секторе / регионе и др.*).
- 2) Постоянный клиент, долгая история отношений.
- 3) «Удобный по процессам» клиент (*продажи, коммуникации, логистика и др.*)
- 4) История финансовых отношений с клиентом (*стабильность; случаи ДЗ в прошлом*)
- 5) Надежность клиента (*финансовая ситуация, растущий рынок, отсутствие конкурентов, эффективное управление и др.*)
- 6) Деловая репутация клиента (*юридические и фин.отношения с другими участниками рынка*)



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## 4.1) Матричная сегментация клиентов

	<b>А</b> Высокая доходность	<b>В</b> Средняя доходность	<b>С</b> Низкая доходность
<b>а</b> Малый долг	<b>Аа</b>	<b>Ва</b>	<b>Са</b>
<b>б</b> Средний долг	<b>Аб</b>	<b>Вб</b>	<b>Сб</b>
<b>с</b> Большой долг	<b>Ас</b>	<b>Вс</b>	<b>Сс</b>





## 4.2) Скоринг (комплексный рейтинг)

	ABC	abc	Критерий 1	Критерий 2	Критерий N	Сумма (рейтинг)
Клиент 1	1	2	1	3	...	7
Клиент 2	1	1	1	3	...	6
Клиент 3	3	3	2	1	...	9
Клиент N	...	...	...	...	...	...

- 1) Критериев – немного! (д.б. баланс между количественными и качественными)
- 2) Простые оценки
- 3) Понятные правила выставления оценок
- 4) На основе рейтинга выделяем 3-4 группы (сегмента) клиентов



## 5) Периодизация ДЗ

1) Можно использовать типовые сроки / периоды:

Контрагент	Количество просроченных дней				
	1-10 дней	11-30 дней	31-45 дней	45-60 дней	Более 60 дней
ООО « Клиент 1»		5,250,000	570,000		
ЗАО «Клиент 2»			1,120,000		
...					
Итого:		5,250,000	1,690,000		

2) Можно выделить сроки / периоды на основании анализа реальных данных (*аналогично ABC-анализу*)

3) Периодов должно быть немного (3-4-5-7)

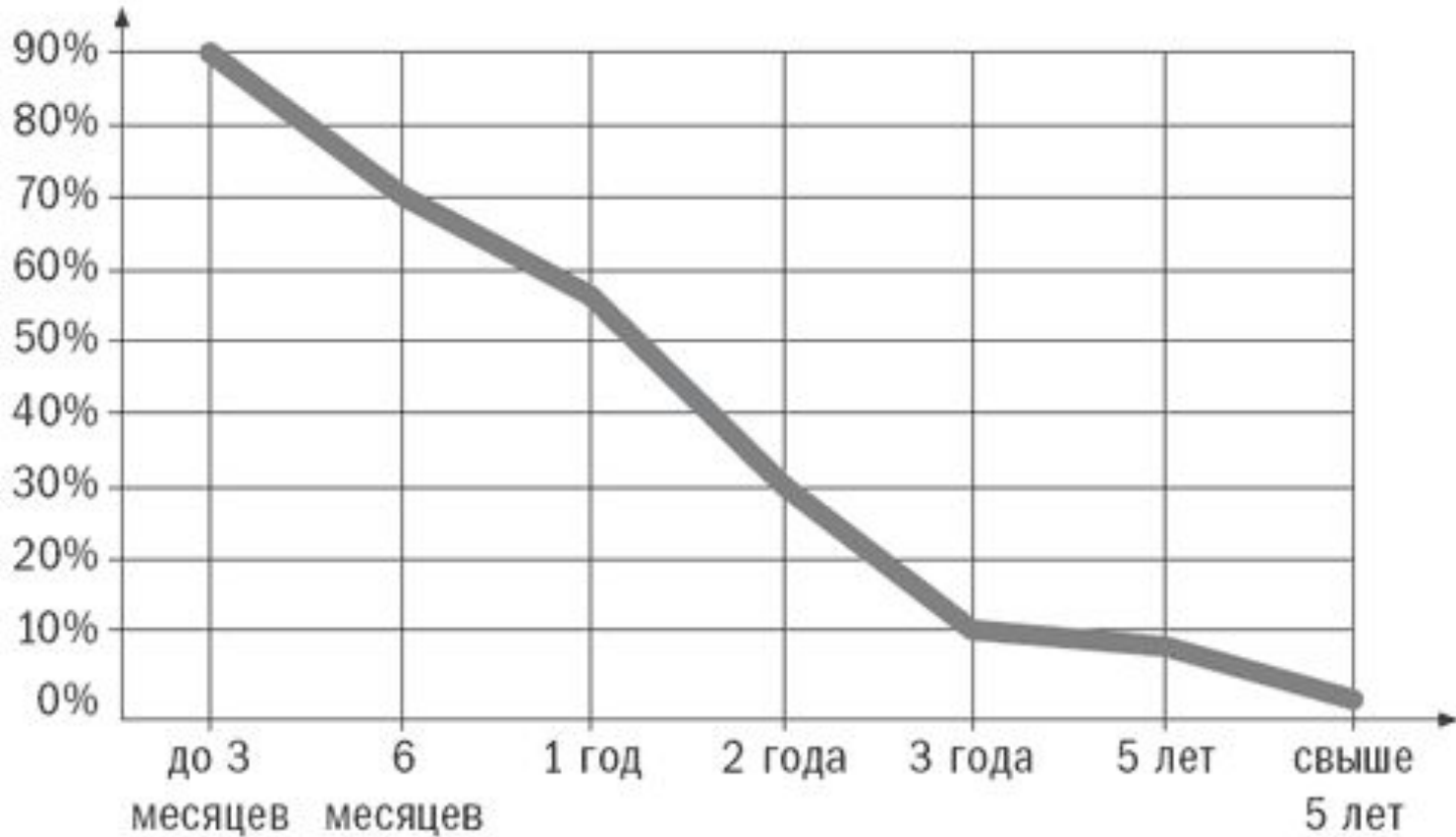
4) Сроки д.б. удобны с т.зр. существующего учёта, отражены в нём

5) Периоды д.б. связаны с шагами бизнес-процесса по возврату ДЗ



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Информация к размышлению





## В чем смысл кредитной политики?

*Технически можно получить деньги с клиента так:*

- 1) До отгрузки / оказания услуги - **предоплата**
- 2) В момент отгрузки / оказания услуги - **cash** (оплата на месте при получении товара, «здесь и теперь»; при оплате B2B «здесь и теперь» ограничивается техническими возможностями финансовых организаций).
- 3) После отгрузки / оказания услуги - **кредитная выплата**

Важно понимать: если клиент платит позже *с нашего разрешения*, то это означает, что он покупает у нас товар в кредит; если без нашего разрешения – он *наш должник!*

**В любом случае, время оплаты «после отгрузки» надо контролировать, т.к. это НАШИ недополученные деньги.**

**Главная проблема:** с какого момента «кредит» становится «долгом»?  
Какую сумму мы можем безболезненно кредитовать нашим клиентам?



## Политика клиентского кредитования

### *Политика клиентского кредитования:*

Это *внутренний* регламент организации, который определяет, на каких условиях (условия оплаты, объём заказа, скидки и др.), какой именно кредит (сумма), и на какой период времени (дни) компания предоставляет различным типам клиентов.

- 1) Обычно в политике формулируется 3-5 кредитных сценариев. Для каждого канала сбыта м.б. разные сценарии!
- 2) Разрабатывается на год, потом пересмотр (уточнения раз в квартал!)
- 3) Цель: воспитать клиентов – «платить вовремя удобно и выгодно; быть должником – неудобно и невыгодно»
- 4) Цель: воспитать сотрудников - должно быть единое понимание, как можно и как нельзя взаимодействовать с клиентами-должниками

**Главный результат:** лёгкость принятия управленческих решений



## Содержание «Политики клиентского кредитования»

### *Обычно в документ включают:*

- 1) Описание **клиентских сегментов**, полученных в результате первичного анализа ДЗ. Клиентам (в сегменте) присваивается внутренний кредитный рейтинг.
- 2) Описываются **кредитные условия** по работе с каждым сегментом: сроки (лимиты времени); размер кредита (лимит средств); скидки (в т.ч. бонусные за предоплату, за соблюдение графика платежей и т.п.); штрафы; доп. бонусы (сервисные, маркетинговые и т.п.)
- 3) **Регламент бизнес-процесса** по возврату ДЗ. Особое внимание: учет и контроль ДЗ; регламенты передачи ответственности по ДЗ между структурными подразделениями; инструкции и нормативы (в т.ч. KPI) действий для включенных в процесс сотрудников.



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Пример описания клиентских сегментов

Тип клиента (см.матрицу)	Условия кредита		Дополнительные требования к клиенту
	Отсрочка платежа	Лимит задолженности	
<b>А</b> – VIP-клиенты <b>Aa, Ba</b>	До 45 дней	До 3 млн.руб.	Доля в обороте – до 3% Отношения – 5 лет и более Наличие собственности
<b>Б</b> – Лучшие клиенты <b>Ab, Ac, Bb</b>	До 30 дней	До 2 млн.руб	Доля в обороте – до 3 % Отношения – 3-5 лет Собственность
<b>В</b> – Средние клиенты <b>Ca</b>	До 15 дней	До 800 тыс.руб.	Доля в обороте – до 5% Отношения – 1-3 года Собств-ть – не обязательно
<b>С</b> – «Зона тревоги» <b>Bc, Cb, Cc</b>	0	<i>Только предоплата!</i>	Доля в обороте – более 5% Отношения – до 1 года или первая сделка Собств-ть – не обязательно



## Пример кредитных условий - скидки

*Таблица (матрица) скидок\*:*

Сумма закупленного товара	предоплата	отсрочка 15 к.д.	отсрочка 30 к.д.	отсрочка 45 к.д.
50 - 200 тыс. руб.	2%	Нет	Нет	Нет
200 тыс. - 1 млн. руб.	4%	2%	Нет	Нет
1 - 3 млн. руб.	6%	4%	2%	Нет
3 - 5 млн. руб.	8%	6%	4%	2%
Свыше 5 млн. руб.	10%	8%	6%	4%

\* - суммы закупленного товара и % могут быть другими; также могут использоваться сложные системы скидок и бонусов за предоплату, схемы рассрочек платежа и т.п. Это общая таблица для всех сегментов / каналов, но могут использоваться и разные таблицы!





# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Пример кредитных условий – штрафы (пени)

*Штрафы, % от всей суммы платежа за день просрочки\*:*

Категория клиентов	1 – 15 дней	16 – 30 дней	31 – 45 дней	46 – 60 дней	Более 60 дней
<b>А</b> (Аа, Ва)	0 / 0,1	0 / 0,3	0 / 0,5	0,8	1,3
<b>Б</b> (Ab, Bb, Ca)	0 / 0,1	0 / 0,3	0,5	1,2	1,5
<b>В</b> (Ac)	0 / 0,2	0,5	0,8	1	1,2
<b>Г</b> (Cb, Bc, Cc)	0,5	1,2	1,4	1,8	2

\* периоды и % могут быть другими; значения до черты «/» используются, если кредитный лимит для данного сегмента не превышен, после дроби – если превышен.

**Вопрос на засыпку: информацию о штрафах – включать в договор с клиентом или нет?**



## Маркетинг и кредитная политика

***Предложите идеи  
маркетинговых акций или  
программ, стимулирующих  
сокращение дебиторки***



## Оперативное управление дебиторкой

### *Кто владелец бизнес-процесса?*

...если нет отдельного специалиста, то – руководитель компании или *независимый* менеджер высокого уровня...

### *Кто участники бизнес-процесса?*

- 1) Отдел продаж (руководитель, менеджеры)
- 2) Финансовый отдел (руководитель, менеджеры)
- 3) Юридическая служба
- 4) Служба безопасности
- 5) Маркетологи

**Главная проблема:** как делится ответственность между участниками?



## Основные этапы бизнес-процесса «Возврат ДЗ»

### *Основной процесс:*

- 1) Профилактические меры (до и в процессе заключения сделки)
- 2) Фиксация факта наличия просроченной ДЗ (после сделки)
- 3) Переговоры (досудебные, непретензионные методы)
- 4) Претензионная работа (досудебный этап)
- 5) Судебный этап
- 6) Этап исполнения судебного решения

### *Сквозной процесс:*

Учет, контроль, мониторинг ДЗ со стороны отдела продаж и фин.службы; отчётность и документооборот по ДЗ



## Учёт, контроль и планирование ДЗ

### *Три основных показателя:*

- 1) Объём
- 2) Оборачиваемость
- 3) Качество долга

### *В разрезах:*

- 1) По менеджерам
- 2) По отделу продаж в целом
- 3) По отдельным клиентам
- 4) По клиентским сегментам
- 5) По каналам сбыта
- 6) По продуктовым группам



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## 1) Объём дебиторской задолженности

*Ведомость непогашенных остатков (ежеквартально):*

Месяц и квартал	Выручка от реализации, тыс. руб.	Дебиторская задолженность, возникшая в данном месяце	
		тыс. руб.	% от выручки
Январь	60	12	20
Февраль	60	36	60
Март	60	54	90
<b>1 квартал</b>	—	<b>102</b>	<b>170</b>
Апрель	60	12	20
Май	90	54	60
Июнь	120	108	90
<b>II квартал</b>	—	<b>174</b>	<b>170</b>
Июль	120	24	20
Август	90	54	60
Сентябрь	60	54	90
<b>III квартал</b>	—	<b>132</b>	<b>170</b>
Октябрь	60	12	20
Ноябрь	60	36	60
Декабрь	60	54	90
<b>IV квартал</b>	—	<b>102</b>	<b>170</b>



## 2) Оборачиваемость дебиторской задолженности

*$K_{одз}$  (коэфф. оборачиваемости) или  $RT$  (Receivables Turnover):*

Отношение оборота компании к средней (за период) величине ДЗ.  
Средняя ДЗ = (ДЗ на начало периода + ДЗ на конец периода) / 2

$$\text{Кодз} = \text{объём продаж} / \text{среднюю ДЗ}$$

*$СПО$  (средний период оборачиваемости\*) или  $CP$  (Collection Period):*

Количество дней, на которые мы по факту кредитруем клиентов, а нам требуется привлечение доп.средств. Это также период, в течение которого ДЗ должна быть возвращена.

$$\text{СПО} = (\text{средняя ДЗ} / \text{объём продаж}) \times 365 \text{ дней} = 365 / \text{Кодз}$$

\* - то же, что и ср.период инкассации (DSO)



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## 3) Качество долга

### Реестр старения ДЗ:

№ пп	Клиент, группа	Распределение ДЗ по срокам												Всего, тыс.руб.	Доля в общем объёме, %
		0-3 дня		4-15 дн.		16-30 дн		31-45 дн		46-60 дн		более 60			
		Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%		
1															
2															
...															
Итого:															





# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Оперативный контроль ДЗ – по клиентам

№	ПОКУПАТЕЛЬ	УСЛОВИЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ТОВАРНОГО КРЕДИТА	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ		
			ДАТА ПОГАШЕНИЯ	ПРОСРОЧКА/ ДНЕЙ ДО ОПЛАТЫ	СУММА, ТЫС. РУБ.
1	Покупатель № 1	2000 тыс. руб. на 15 дней	05.04.11	-5	157
			07.04.11	-3	237
			10.04.11	0	157
			15.04.11	5	234
			17.04.11	7	450
			23.04.11	13	350
2	Дебиторская задолженность покупателя № 1 всего, тыс. руб., в т.ч.:				1585
3	текущая				1191
4	просроченная				394
5	Покупатель № 2	3000 тыс. руб. на 17 дней	08.04.11	-2	890
			09.04.11	-1	570
			16.04.11	6	450
			18.04.11	8	780
6	Дебиторская задолженность покупателя № 2 всего, тыс. руб., в т.ч.:				2690
7	текущая				1230
8	просроченная				1460
9	Итого дебиторская задолженность, тыс. руб., в т.ч.:				4275
10	текущая				2421
11	просроченная				1854
12	Использование выделенных товарных кредитов, % (стр. 9 : (2000 тыс. руб. + 3000 тыс. руб.))				85,5
13	Доля текущих долгов в общей дебиторской задолженности, % (стр. 10 : стр. 9 × 100%)				56,6
14	Доля просроченных долгов в общей дебиторской задолженности, % (стр. 11 : стр. 9 × 100%)				43,4



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Оперативный контроль ДЗ – по менеджерам и клиентам

### *Фин.служба:*

№ п/п	Клиент, группа	Счет/ТТН, №	Дата отгрузки	Сумма к оплате, тыс.руб.	Нормативная дата оплаты	Период просрочки, дней	Дата фактического платежа
1							
2							

### *Отдел продаж:*

№ пп	Клиент, группа	№ Счёта	Долг, тыс.руб.	Доля от фин. плана, %	Доля от общего долга, %	Просрочка, дней	План действий
1							
2							



# Тренинг «Возврат дебиторской задолженности»

## Оперативный контроль ДЗ – по отделу продаж

*Отчет руководителя отдела продаж:*

Менеджер	Объем продаж (руб.)	Долг (руб.)	Доля от фин. плана отдела (%)	Просрочка (тип клиента*) и доля (%) от общего долга						Примечания и контроль
				1	%	2	%	3	%	

\* - тип клиента указывается в зависимости от выбранной сегментации

Отчёт составляется 1 раз в месяц или квартал



## Оперативный документооборот по ДЗ

- 1) Отчет о ДЗ по конкретному клиенту / реестр инкассации (фин.служба; 0,5 раб.дня.)
- 2) Отчёт о ДЗ по клиентам / менеджерам (отделы продаж, финансовый; 1 раз в нед. / месяц)
- 3) Реестр старения ДЗ (фин.служба; 1 раз. в мес/квартал)
- 4) Сводный отчёт рук-ля отдела продаж по менеджерам (1 раз в мес/квартал)
- 5) Ведомость непогашенных остатков (фин.служба; 1 раз в кв/год)
- 6) Сводный (итоговый) отчёт по ДЗ, расчёт коэффициентов за периоды (фин.служба; 1 раз в полгода/год)



## Этап 1: Профилактика ДЗ

### *Основные профилактические меры:*

- 1) Качественный сбор информации о потенциальном клиенте менеджером по продажам
- 2) Сбор информации о рисках клиента службой безопасности
- 3) Корректное коммерческое предложение
- 4) Крепкий «тыл» сделки
- 5) Сопровождение сделки



## 1.1. Сбор информации о потенциальном клиенте

### *«Добывает» менеджер по продажам:*

- 1) Персоны (собственники, ЛПР, фин.служба, деловые связи, «агенты влияния» и т.п.)
- 2) Коммуникации
- 3) Реквизиты
- 4) Свежая информация о финансовом состоянии компании, платежеспособности, платёжной дисциплине и т.п.
- 5) Свежая информация о рыночной ситуации компании, её реальных потребностях
- 6) Платежная и переговорная политика компании