



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)

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

Связь со мной: 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

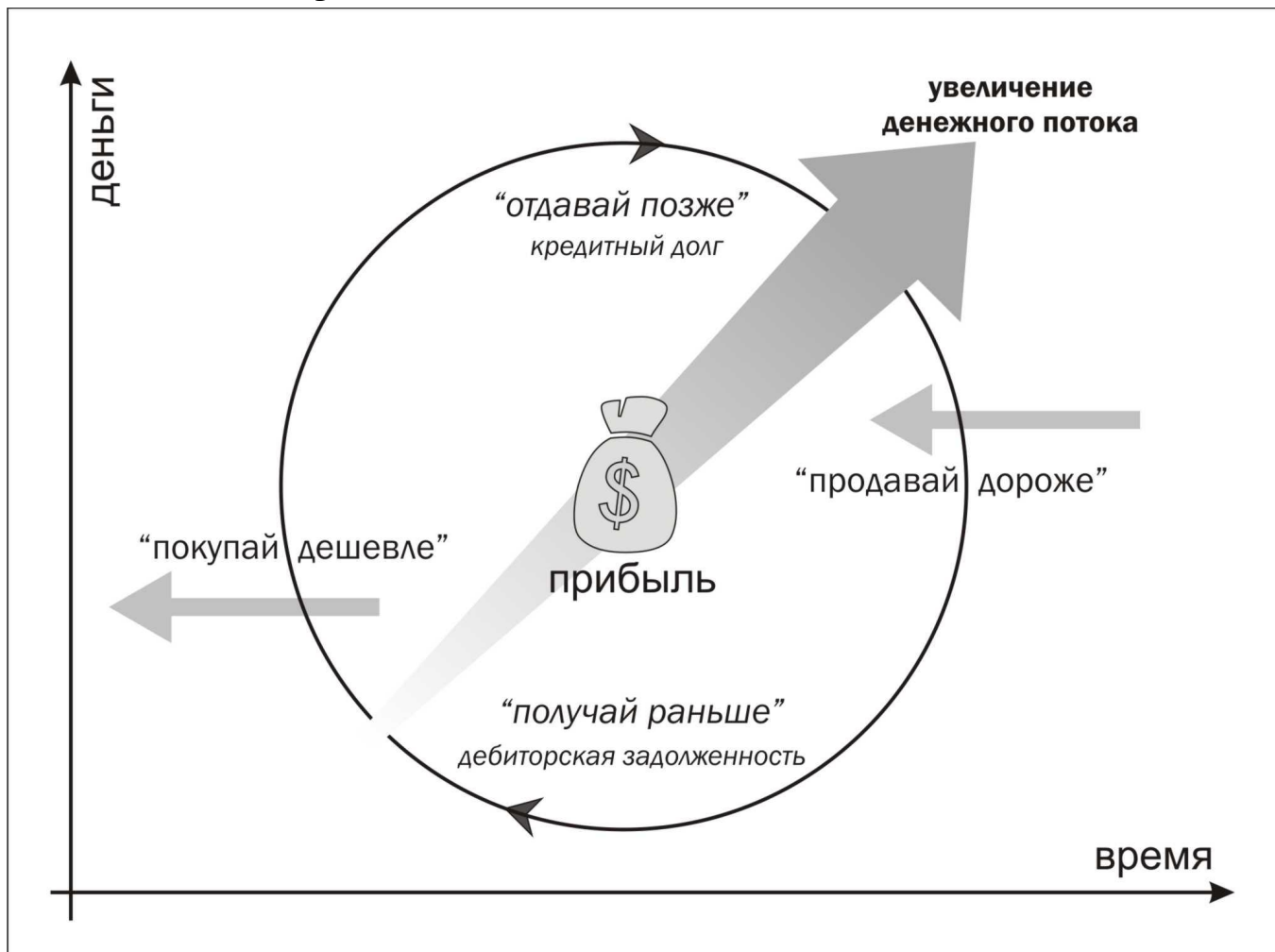
...точнее – прибыль!

**...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?

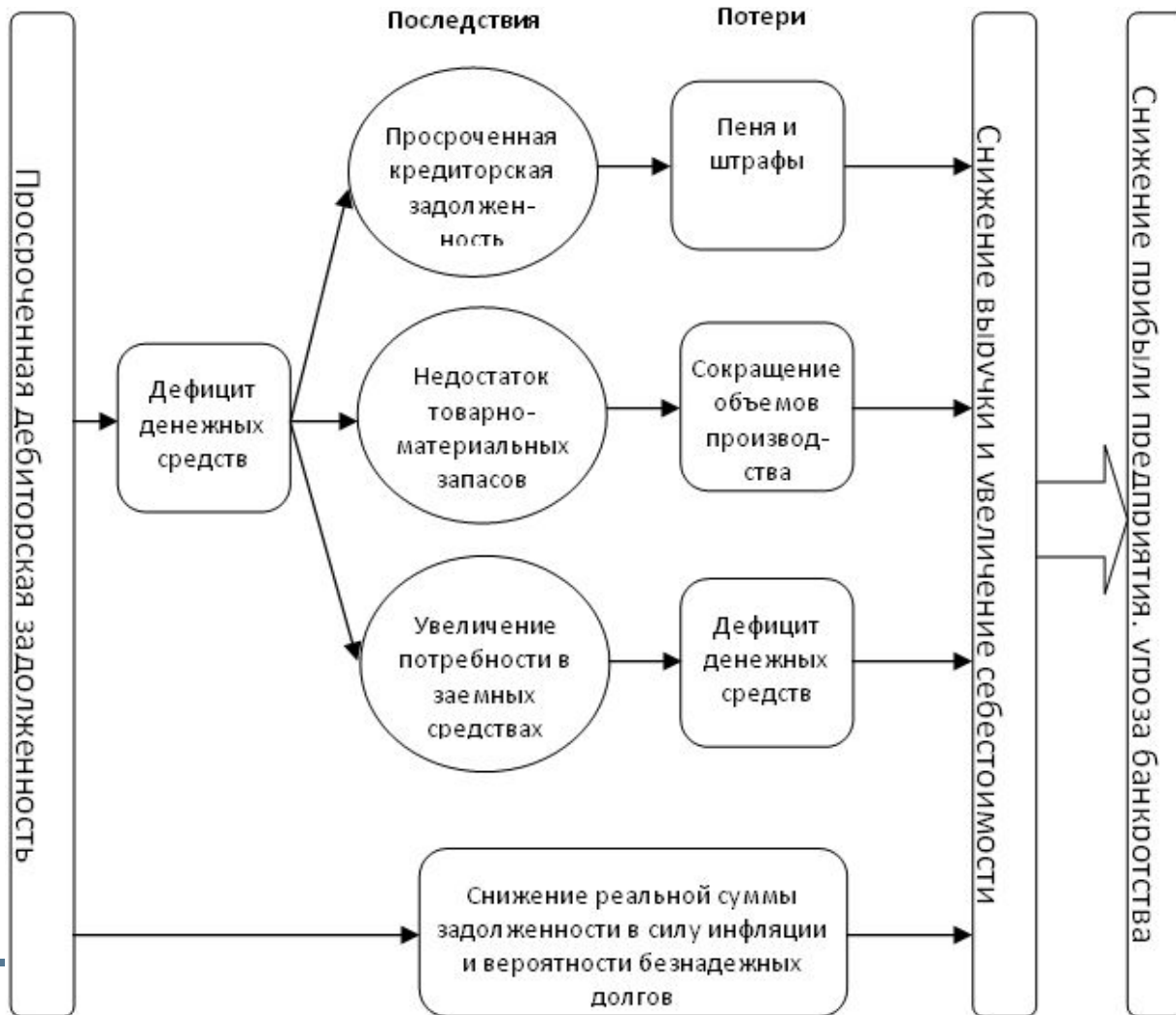
Есть разные способы оценки:

- 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.)



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) Первичные 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

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



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)

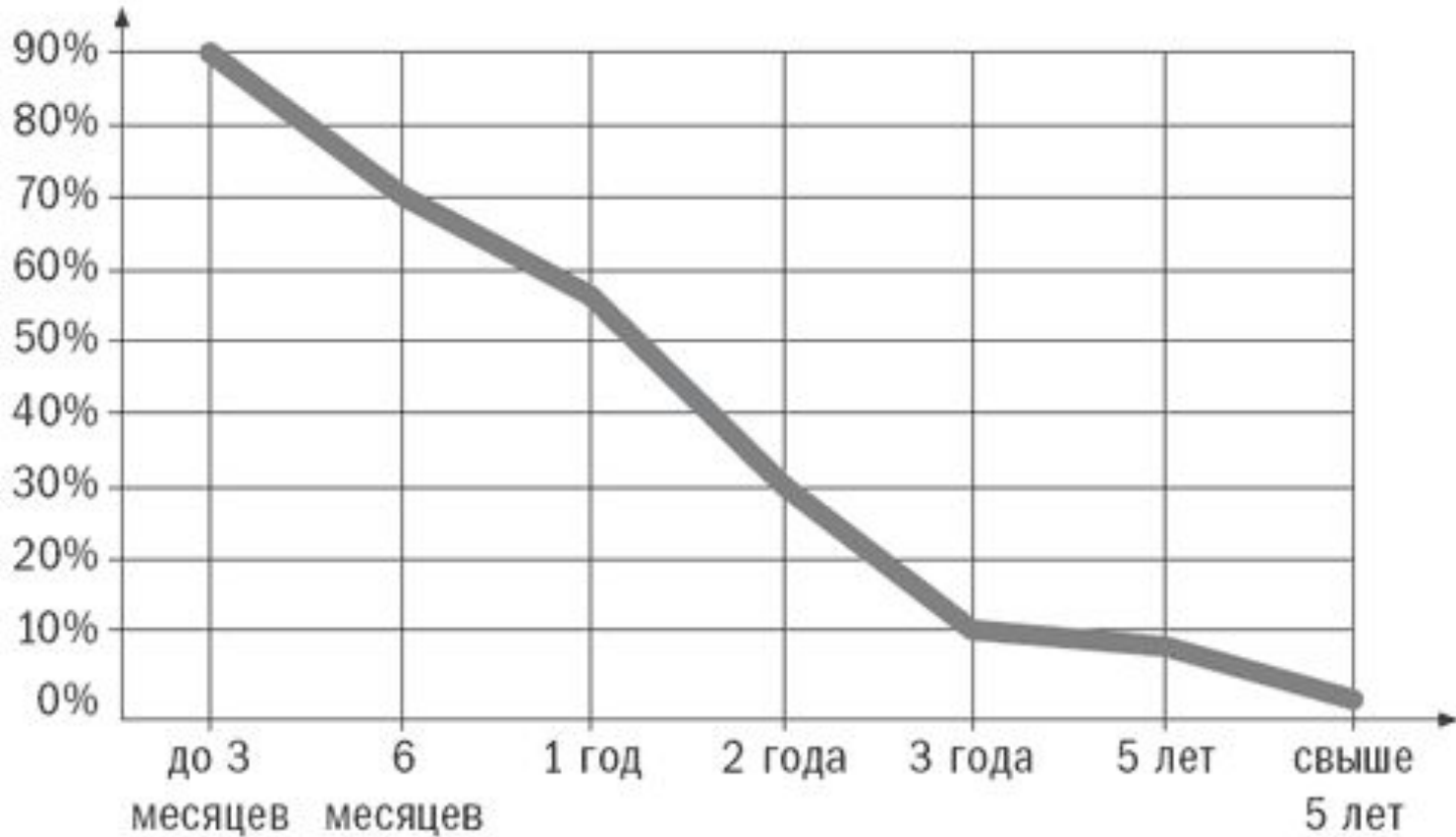
4) Сроки д.б. удобны с т.зр. существующего учёта, отражены в нём

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	
А – VIP-клиенты Aa, Ba	До 45 дней	До 3 млн.руб.	Доля в обороте – до 3% Отношения – 5 лет и более Наличие собственности
Б – Лучшие клиенты Ab, Ac, Bb	До 30 дней	До 2 млн.руб	Доля в обороте – до 3 % Отношения – 3-5 лет Собственность
В – Средние клиенты Ca	До 15 дней	До 800 тыс.руб.	Доля в обороте – до 5% Отношения – 1-3 года Собств-ть – не обязательно
С – «Зона тревоги» Bc, Cb, Cc	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
А (Аа, Ва)	0 / 0,1	0 / 0,3	0 / 0,5	0,8	1,3
Б (Ab, Bb, Ca)	0 / 0,1	0 / 0,3	0,5	1,2	1,5
В (Ac)	0 / 0,2	0,5	0,8	1	1,2
Г (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
1 квартал	—	102	170
Апрель	60	12	20
Май	90	54	60
Июнь	120	108	90
II квартал	—	174	170
Июль	120	24	20
Август	90	54	60
Сентябрь	60	54	90
III квартал	—	132	170
Октябрь	60	12	20
Ноябрь	60	36	60
Декабрь	60	54	90
IV квартал	—	102	170



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