

Перенос функционала по взысканию дебиторской задолженности в один регион – повышение эффективности или дань моде?

В настоящее время вопрос повышения эффективности является ключевым во всех отраслях. Телекоммуникационные компании не являются исключением. Однако, учитывая всю значимость и необходимость эффективного управления Компанией, важно понимать, за счет каких инструментов и изменений в организационном развитии эта эффективность может быть достигнута.

Как правило, используется традиционный подход – перевод функций из дорогостоящих регионов в более дешевые. Получаем экономию в операционных затратах за счет сокращения ФОТ сотрудников и стоимости аренды. Последнее, что попадает под анализ, это риски потери компетенций, появления дублирующих бизнес-процессов, финансовые потери, связанные с длительным периодом становления функций на новом месте, и снижением показателей по возврату задолженности.

Можно ли снизить эти риски? – Да, если процесс перевода функций будет поэтапным, продуманным и взвешенным. Недаром говорят – «Семь раз отмерь, один отрежь».

В первую очередь необходимо понять, какие процессы являются транзакционными, уже стандартизированы и могут выполняться удаленно.

Рассмотрим функционал по взысканию дебиторской задолженности в одной крупной российской телекоммуникационной компании. Какие задачи и функции он в себя включает:

- Стратегия и развитие (напрямую связана с кредитной политикой компании);
- Методология (описывает бизнес-процессы, используемые в работе по предупреждению образования и взысканию просроченной ДЗ);
- Управление кредитными и финансовыми рисками (разработка требований к кредитной политике, мониторинг предоставления и контроль использования кредитных лимитов клиентами и партнерами Компании, пересмотр условий предоставления кредитных лимитов, взаимодействие со всеми смежными подразделениями, контроль списания ДЗ и пр.);
- Soft collection
 - ✓ Развитие и автоматизация процессов взыскания (инструменты и технологии, используемые в работе, автоматизированная система напоминаний, письменные уведомления);
 - ✓ Адресная работа по взысканию ДЗ (анализ причин непогашения, взаимодействие с кураторами Клиентов, менеджерами Партнеров, переговоры, встречи с должниками, реструктуризация и пр.);
- Hard collection
 - ✓ Жесткие переговоры;
 - ✓ Передача долгов в работу внешним коллекторским компаниям;

- Legal collection - Судебное взыскание;
- Post legal collection – Контроль исполнительного производства;
- Аналитика и отчетность (анализ состояния ДЗ, анализ эффективности работы с ДЗ в разрезе применяемых мер, рентабельность работы с ДЗ, контроль KPI's по ДЗ, влияние работы с ДЗ на бизнес-показатели компании).

Данный перечень функций представлен в укрупненном виде, поэтому для анализа возможности объединения функций и перевода их в один регион требуется более детальное рассмотрение составляющих ее процессов.

Давайте посмотрим на опыт иностранных компаний, например, на крупнейшую испанскую компанию Telefonica. Руководством компании, как показало время, было принято стратегически верное решение о централизации отдельных направлений и функций в одном регионе. Коллегам удалось перевести в один регион и объединить следующие направления деятельности:

- Call center
- Invoicing (выставление счетов)
- Accounting (бухгалтерский учет)
- Reporting (отчетность)

Применима ли данная практика у нас? – Применима и применяется.

Большинство российских телекоммуникационных компаний объединяют свои колл-центры и переводят их в те регионы, где затраты на их содержание меньше.

Развитие информационных технологий позволило телекоммуникационным компаниям в значительной степени унифицировать управленческую отчетность, используя единые хранилища данных, и с помощью современных биллинговых систем полностью автоматизировать процесс выставления счетов.

Интересно другое - перечисленные выше направления деятельности коллеги из Telefonica считают работой по взысканию дебиторской задолженности. Я могу согласиться с таким подходом только в части Call center. Если в многофилиальной компании деятельность по предупреждению образования и взысканию просроченной ДЗ ограничивается телефонными переговорами с должниками, то можно смело централизовать данное направление в любом регионе.

Но как быть с остальными процессами? Когда необходимо физическое присутствие сотрудников по взысканию в конкретном регионе? Когда речь идет о «крупных» долгах и вопрос звонком по телефону не решается? Когда для определения политик взыскания требуются навыки и опыт? Когда необходимо изменить/разработать новую стратегию по взысканию?

Только подробный качественный анализ процессов, декомпозированных до третьего, а еще лучше четвертого уровня поможет оценить возможность и целесообразность

перевода функции/части функций в другой регион, не снижая показателей по возврату задолженности.

В противном случае повышения эффективности не будет достигнуто. Так как в отрасли взыскания эффективность в первую очередь измеряется возвращенными долгами - оценивается отношение суммы, возвращенной ДЗ к сумме ДЗ, принятой в работу, разбивается в зависимости от метода возвращения. Если этим методом является адресная работа с крупными должниками, то 99% успеха в погашении ДЗ зависит от опыта, знаний и коммуникативных навыков сотрудника, проявленных в личных переговорах с должником.

Не всегда на первый взгляд правильные изменения приводят к правильному результату. Может получиться и так:



Автор:

Людмила Клименко, Член Экспертного совета RuICM.