

هفت اصل طلایی در مدیریت وصول مطالبات

مدیران وصول مطالبات در برخی بازارها با افزایش معوقات و کمبود نیروی کار در شعب مواجه‌اند؛ در برخی دیگر از بازارها نیز، هزینه‌ها در حال تبدیل شدن به یک بار مالی سنگین هستند. در ادامه، رویکردهای نوین برای دستیابی به بهترین عملکرد عملیاتی ارائه شده است.

مت هیگینسون، فردریک ژاک، راجر رودیسولی



ترجمه و ویراستاری: واحد منابع انسانی شرکت تدبیر و اندیشه مطالبات سپهر



در دهه گذشته، واحدهای وصول مطالبات در سراسر جهان در بازارهای مختلف با چالش‌های متفاوتی روبه‌رو بوده‌اند. در بسیاری از بازارها، نرخ‌های پایین تاریخی زیان باعث شد وام‌دهندگان اندازه واحدهای وصول مطالبات خود را کوچک‌تر کنند. در نتیجه، این واحدها اکنون با ساختاری کم‌هزینه و فشرده فعالیت می‌کنند و تمرکز اصلی‌شان بر بهره‌وری و کاهش هزینه‌هاست.

همین زبان‌های پایین باعث شد معیارهای جذب مشتری آسان‌تر شود و محصولات پرریسک‌تری به مشتریانی با نمره اعتباری پایین یا سابقه اعتباری اندک ارائه شود. با افزایش هزینه‌کرد مصرف‌کنندگان و همچنین افزایش مانده بدهی‌های گردان میزان معوقات نیز بالا رفت.

با افزایش نرخ زیان، وام‌دهندگان ناگهان خود را بدون ابزارها یا نیروی انسانی کافی برای رسیدگی مؤثر به حساب‌های در معرض خطر یافتند. رویکردهای جدیدی که در اینجا مطرح می‌شوند، می‌توانند به همه وام‌دهندگان کمک کنند تا به عملیات وصول مطالبات در سطح برتر دست یابند، درآمد را افزایش دهند و هزینه‌ها را کاهش دهند.

به‌سوی عملیات وصول مطالبات متمایز

بازگشت نرخ‌های بالاتر زیان در آمریکای شمالی طی شش فصل گذشته، با افزایش متناسب در پیچیدگی عملیات وصول مطالبات همراه نبوده است. بسیاری از واحدها همچنان بر اساس مرحله معوقه بودن حساب‌ها سازمان‌دهی شده‌اند و هنوز هم عمدتاً به کانال تلفن برای برقراری ارتباط با مشتریان تکیه می‌کنند. در حالی که در چند هفته اول تأخیر در پرداخت، ممکن است از بخش‌بندی ریسکی استفاده شود تا مشخص شود کدام مشتریان باید به یک کارشناس پاسخ‌گو واگذار شوند، اما پس از آن، بخش‌بندی تکمیلی به‌ندرت انجام می‌شود.

همچنین کانال‌های تماس و نوع برخوردها اغلب بدون ارزیابی لازم انتخاب می‌شوند. شماره‌گیری انبوه و بی‌محابا به یک روال عادی تبدیل شده و در نتیجه، بسیاری از مشتریان عمداً تماس‌های تلفنی را نادیده می‌گیرند.

علاوه بر کمبود پیچیدگی عملیاتی، چالش‌های دیگری نیز وجود دارد؛ از جمله مقررات حمایت از مصرف‌کننده و حضور شرکت‌های تسویه بدهی که مصمم‌اند مشتریان بدحساب بلندمدت را جذب کنند. بدیهی است که وام‌دهندگان باید در عملیات وصول مطالبات خود سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهند تا آن‌ها را هوشمندتر و مؤثرتر کنند.

اگرچه صادرکنندگان بزرگ در همه بازارها با فشارهای کلان اقتصادی مشابهی روبه‌رو هستند، اما سطح عملکرد وصول مطالبات آن‌ها بسیار متفاوت است. بسیاری از آن‌ها در صد بالایی از مشتریان معوق را بدون آن‌که حتی یک‌بار مستقیماً با دارنده حساب تماس موفق برقرار کنند، به مرحله سوخت‌شدن بدهی می‌برند.

بدیهی است که این وام‌دهندگان باید استراتژی‌های خود را بهبود دهند؛ برای مثال با اسکیپ‌ترسینگ بهتر؛ یعنی فرایند یافتن اطلاعات تماس معتبر برای برقراری تماس با شخص صحیح دارنده حساب.

واحدهای پیشرفته‌تر وصول مطالبات، از یادگیری ماشین، تحلیل‌های پیشرفته و بخش‌بندی بر مبنای ارزش در معرض خطر استفاده می‌کنند. این ابزارهای قدرتمند جدید می‌توانند به وام‌دهندگان کمک کنند تا مشتریان پرریسک را برای توجه نزدیک‌تر و مؤثرتر اولویت‌بندی کنند.

رویکرد مبتنی بر ارزش در معرض خطر همچنین شیوه عملکرد واحدهای موفق وصول مطالبات را تغییر داده است. بر اساس این رویکرد، آن‌ها از روش‌های متنوع تماس و همچنین اختیار عمل بیشتر برای کارشناسان وصول استفاده می‌کنند تا راهکارهای متناسب‌تری ارائه دهند از جمله تسویه حساب‌های سخاوتمندانه‌تر.

برای موفقیت در این رویکرد، الزاماً به سرمایه‌گذاری بزرگ در فناوری اطلاعات نیاز نیست، اما داشتن نیروی صف اول آموزش‌دیده‌ای ضروری است که عملکرد را به‌صورت فعالانه مدیریت کند و از داده‌ها و گزارش‌های روزانه بهره‌بردار.

هفت ستون پشتیبان عملیات وصول مطالبات در سطح برتر

۱. بخش‌بندی

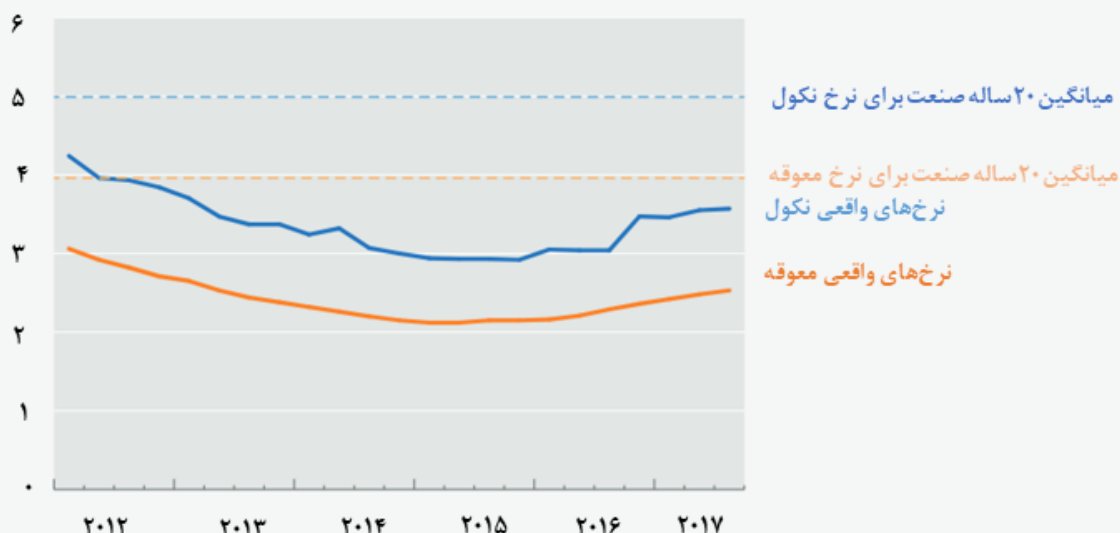
در سازمان‌هایی که ظرفیت کارشناسان وصول محدود است، بخش‌بندی مؤثر اهمیتی حیاتی دارد. در حالی که همه سازمان‌ها تعداد روزهای تأخیر در پرداخت حساب‌ها را پیگیری می‌کنند، عملیات مؤثرتر وصول مطالبات مشتریان را بر اساس ارزش در معرض خطر اولویت‌بندی می‌کنند. این شاخص از حاصل‌ضرب مانده بدهی و نوعی معیار ریسک وصول محاسبه می‌شود.

وام‌دهندگان مدت‌هاست ریسک وصول را با استفاده از مدل‌هایی مشابه مدل‌های ارزیابی اعتبار مصرف‌کننده می‌سنجند. با این حال، به‌تدریج مدل‌های اختصاصی وصول مطالبات در حال توسعه و استفاده هستند.

نمایش ۱

زبان‌های اعتباری در اواخر سال ۲۰۱۵ دوباره شروع به افزایش کردند: آن هم در شرایطی که اعطای اعتبارات آسان‌تر شده، هزینه‌کرد مصرف‌کنندگان بالاتر رفته بود و واحدهای وصول مطالبات با منابع انسانی و عملیاتی محدودتری فعالیت می‌کردند.

نرخ‌های سوخت‌شدن و معوقات کارت‌های اعتباری مصرف‌کنندگان در بانک‌های ایالات متحده (به درصد، به صورت فصلی)



۳. افزایش مصرف شخصی، مخارج و مانده‌های گردان بدهی.

۲. کاهش هزینه‌ها در محیطی با زیان پایین، باعث کمبود منابع وصول مطالبات شد.

۱. نرخ‌های تاریخی پایین زیان، بانک‌ها را به اعطای وام به مشتریان پرریسک‌تر ترغیب کرد.

منبع: هیئت‌مدیره نظام فدرال رزرو آمریکا

رویکرد ارزش در معرض خطر در مقایسه با بخش‌بندی سنتی بر اساس مدت معوقه، از چندین مزیت برخوردار است.

این رویکرد به وام‌دهندگان کمک می‌کند تا تعداد بیشتری از مشتریان را شناسایی کنند که می‌توان آن‌ها را بدون هیچ‌گونه اثر منفی (بر نرخ وصول)، به سمت کانال‌های خودکار از جمله سیستم پاسخ صوتی تعاملی هدایت کرد.

این مدل‌ها برای پیش‌بینی احتمال نکول مشتریان یا طولانی‌تر ماندن آن‌ها در وضعیت معوقه طراحی شده‌اند؛ یعنی این‌که آیا از بازه‌های ۳۰، ۶۰ و ۹۰ روز تأخیر عبور خواهند کرد یا نه. حتی برخی مدل‌ها پا را فراتر گذاشته و تلاش می‌کنند تمایل مشتری به پاسخ‌گویی به تماس را نیز پیش‌بینی کنند.

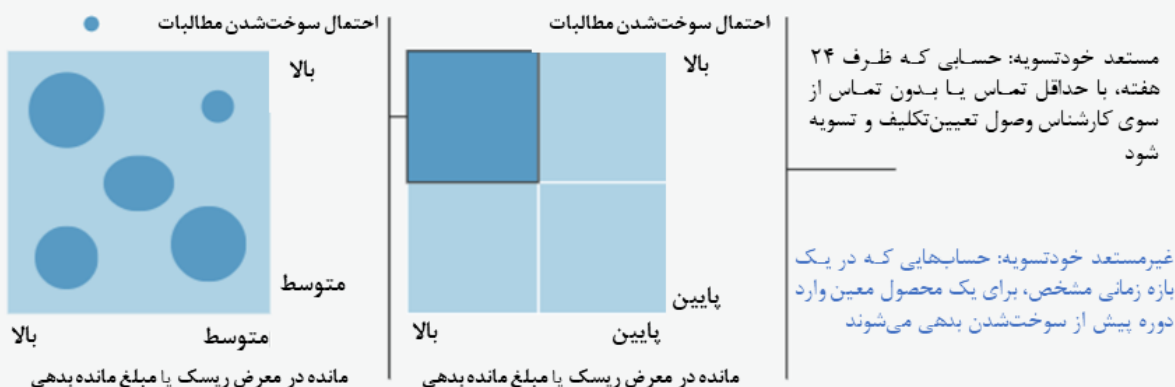
برخی از مدل‌ها حتی پا را فراتر گذاشته و تلاش می‌کنند تمایل مشتری به پاسخ‌گویی به تماس را نیز پیش‌بینی کنند. توسعه‌دهندگان به شکل فزاینده‌ای از رویکردهای یادگیری ماشین در این مدل‌ها استفاده می‌کنند تا رفتار مشتری را بهتر درک کرده است.

نمایش ۲: استراتژی‌های موفق وصول مطالبات بر ارزش در معرض خطر بانک تمرکز دارند

گروه‌بندی مشتریان با ارزش در معرض خطر متوسط و بالا در قالب خوشه‌های رفتاری

بخش‌بندی بر اساس احتمال سوخت‌شدن و مبلغ مورد انتظار ارزش در معرض خطر

شناسایی حساب‌هایی که احتمال خودتسویه شدن دارند در برابر حساب‌هایی که احتمالاً به سوخت‌شدن بدهی منتهی می‌شوند، و برخورد جداگانه با هر دسته



۱. ارزش در معرض خطر به عنوان حاصل ضرب احتمال سوخت‌شدن بدهی مشتری در کل مانده بدهی معوق تعریف می‌شود.

این رویکرد معمول بر پایه این فرض است که هرچه زمان معوقه ماندن مشتری طولانی‌تر شود، احتمال پرداخت او کمتر خواهد شد. در نتیجه، چیدمان نیروی انسانی برای مدیریت حجم تماس‌های مراحل اولیه تنظیم می‌شود و شاخص تعداد پرونده به ازای هر کارشناس به معیار مهمی برای سنجش بهره‌وری تبدیل می‌گردد. بخش‌بندی بر مبنای ارزش در معرض خطر این اولویت‌بندی را معکوس می‌کند. مشتریانی که دارای ارزش در معرض خطر بالایی هستند، به یک تیم تخصصی (تیم high-VAR) ارجاع می‌شوند که هدفش به حداکثر رساندن شدت و استمرار تماس است. در این تیم، هر کارشناس زمان کافی را صرف می‌کند تا یک طرح بازپرداخت سفارشی‌سازی شده تدوین نماید. مشتریان با ارزش در معرض خطر متوسط به تیم‌هایی ارجاع می‌شوند که هدف تماس کمتری دارند، در حالی که سایر مشتریان به کارشناسان بخش ریسک پایین یا سیستم‌های اطلاع‌رسانی خودکار سپرده می‌شوند. اهداف مربوط به ضریب نفوذ تماس و اشباع تماس نیز از طریق بازنگری منظم حجم پرونده‌های تخصیص‌یافته به تیم‌های ریسک بالا، متوسط و پایین و اصلاح آستانه‌های تعیین‌شده (در صورت نیاز)، محقق و حفظ می‌شوند.

با هدایت تعداد کمتری از مشتریان به سمت کارشناسان پاسخگو، واحدهای وصول مطالبات اطمینان حاصل می‌کنند که در موارد مورد نیاز، گفتگوهای طولانی‌تر و مؤثرتری صورت می‌گیرد. مزیت دیگر این است که رویکرد ارزش در معرض خطر اجازه می‌دهد مشتریان با مانده بدهی بالا و ریسک زیاد، در همان مراحل اولیه به جای ارجاع به تیم‌های کم‌تجربه، مستقیماً به سمت کارشناسان زبده‌تر و با عملکرد بهتر هدایت شوند. همچنین، این رویکرد به سرعت مشتریان با مانده بدهی پایین را (حتی در مراحل نهایی معوقه) به سمت تماس‌های کم‌تعدادتر توسط کارشناسان با مهارت کمتر سوق می‌دهد.

یکی دیگر از مزایای بخش‌بندی بر مبنای ارزش در معرض خطر این است که به جای تمرکز بر تعداد پرونده به ازای هر کارشناس، بر شدت و کیفیت تماس تمرکز دارد. به‌طور سنتی، دپارتمان‌های وصول مطالبات با حساب‌های در مراحل اولیه معوقه بیشترین تماس را می‌گیرند و با نزدیک‌تر شدن حساب به تاریخ سوخت‌شدن، به تدریج اولویت آن‌ها را کاهش می‌دهند.

حتی در واحدهای وصول مطالباتی که با محدودیت شدید ظرفیت و نیروی انسانی مواجه‌اند، مشتریان با بالاترین ارزش در معرض خطر همچنان اولویت اول باقی می‌مانند؛ در حالی که مشتریان با ریسک پایین (low-VAR) از اولویت خارج شده یا به حال خود رها می‌شوند تا فرآیند خودتسویه را طی کنند.

۱. تیم مالکیت حساب

یک ابزار تکمیلی برای مدل ارزش در معرض خطر (VAR)، تشکیل تیم مالکیت حساب برای مشتریان با بالاترین سطح ریسک است. مشابه مدل‌های کلاسیک بازیافت مطالبات، این تیم متشکل از کارشناسانی است که هر کدام مسئولیت یک سبد (پورتفوی) مشخص از حساب‌ها را بر عهده دارند. این یک ابزار هزینه‌بر است که صرفاً برای رسیدگی به حساب‌هایی با بیشترین ارزش در معرض خطر برای بانک طراحی شده است.

اعضای این تیم با فهرست مشتریان خود همانند مدیران حساب واقعی رفتار می‌کنند؛ آن‌ها مسئول یافتن مشتریان، برقراری رابطه و ارائه راهکارهای دائمی هستند. با توجه به پایین بودن نسبت تعداد پرونده به کارشناس در این تیم‌ها، آن‌ها می‌توانند به جای صرفاً دریافت یک قسط، بر درمان ریشه‌ای حساب تمرکز کنند. هدف اصلی، خارج کردن حساب از وضعیت معوقه است؛ چه از طریق به‌روزرسانی وضعیت پرداخت و چه از طریق تعیین تکلیف و خروج زود هنگام. کارشناسان تشویق می‌شوند که از خود خلاقیت نشان داده و پورتفوی خود را نه تنها بر اساس ریسک و مانده، بلکه بر اساس معیارهایی نظیر زمان سپری شده از آخرین تماس، تعداد تماس‌های موفق با شخص اصلی یا حتی آخرین فعالیت پرداخت دسته‌بندی کنند.

۲. ردیابی مشتری

بانک‌ها باید فرآیندهای ردیابی مشتری (اسکیپ‌تریسینگ) خود را با رعایت تمامی محدودیت‌های حریم خصوصی طراحی کنند که این قوانین در حوزه‌های قضایی مختلف به شدت متفاوت است. برای مثال در ایالات متحده، بسته به اهمیت حساب و فاصله زمانی از آخرین تماس موفق، معمولاً سه سطح از فعالیت دنبال می‌شود: برای حساب‌هایی که فاقد جزئیات تماس هستند یا در ۳۰ روز اول تماس موفق با آن‌ها برقرار نشده، استفاده از ردیابی دسته‌ای نیمه‌خودکار رایج است. در این روش، فایل‌های حاوی شناسه‌های مشتری شبانه به دفاتر اعتبارسنجی ارسال شده و نتایج دریافتی (شامل اطلاعات تماس جدید) پیش از شروع کمپین‌های تماس صبح روز بعد، در سیستم شماره‌گیر بارگذاری می‌شود. این اتوماسیون یک فرآیند روتین و مقرون‌به‌صرفه ایجاد می‌کند که نرخ موفقیت در مکان‌یابی مشتری را بیش از ۱۰ درصد گزارش کرده‌اند.

واحدهای وصول مطالبات می‌توانند به کل سازمان به عنوان منبعی برای یافتن اطلاعات تماس مشتری نگاه کنند. ساختار جزیره‌ای در بسیاری از مؤسسات مالی مانع از اشتراک‌گذاری روتین اطلاعاتی می‌شود که از طریق کانال‌های خدمات مشتریان به دست می‌آید. یک تیم وصول غالباً می‌تواند مشتریان پرریسک را صرفاً با تجمیع این داده‌ها از بخش‌های مختلف سازمان پیدا کند. همچنین، استفاده از آژانس‌های تخصصی وصول مطالبات برای ردیابی می‌تواند مؤثر باشد، زیرا این آژانس‌ها اغلب مشتریانی را که بانک قادر به یافتنشان نیست، به سرعت پیدا می‌کنند. با این حال، با توجه به هزینه بالا، این راهکار معمولاً برای مشتریانی با بالاترین ارزش در معرض خطر رزرو می‌شود.

اغلب بانک‌ها در برقراری تماس موفق با نیمی از حساب‌هایی که در نهایت سوخت می‌شوند، شکست می‌خورند. بخشی از این موارد ممکن است مربوط به فعالیت‌های کلاهبرداری یا اعلام ورشکستگی باشد، اما بسیاری از آن‌ها صرفاً به این دلیل سوخت می‌شوند که کارشناسان نتوانسته‌اند با مشتری تماس بگیرند. برخی از مشتریان در این گروه به‌طور فعال از تماس فرار نمی‌کردند، بلکه به دلیل فرآیند پذیرش ضعیف یا ردیابی ناقص، تماسی با آن‌ها برقرار نشده بود. تلاش برای تماس صحیح با این مشتریان ارزشمند است، زیرا پس از مکان‌یابی، آن‌ها ممکن است به اندازه گروهی که اطلاعات تماس دقیقی داشتند، تمایل به پرداخت داشته باشند.

۳. استراتژی تماس

ابزارهای برقراری تماس شامل ایمیل، پیامک، نامه‌های پستی و تماس‌های تلفنی است. در سال‌های اخیر، وصول‌کنندگان موفق از طیف وسیعی از کانال‌های دیجیتال جدید نیز استفاده می‌کنند؛ مشتریان جوان‌تر به‌ویژه نسبت به اپلیکیشن‌های موبایل (از جمله چت) و شبکه‌های اجتماعی پاسخگوتر هستند.

امروزه در تماس‌های تلفنی، استفاده از تلفن همراه به جای خطوط ثابت به یک استاندارد تبدیل شده است. واحدهای وصول تشخیص داده‌اند که بسیاری از مشتریان اکنون تماس‌های صوتی مستقیم را فیلتر می‌کنند؛ به همین دلیل، شماره‌گیری انبوه و بی‌محابا در تمام ساعات شبانه‌روز، برای برقراری تماس تأثیر کمتری پیدا کرده است. تحقیقات نشان می‌دهد که تغییر در شدت تماس در کنار استفاده از گزینه‌های خودسرویس و پیام‌های بدون نیاز به پاسخ صوتی، تجربه تعاملی بهتری ایجاد می‌کند. کارشناسان دریافته‌اند که وقتی مشتریان حق انتخاب کانال تماس، راهکار تسویه بدهی و زمان‌بندی بازپرداخت را دارند، احساس توانمندی و اختیار پیدا کرده و همکاری بیشتری نشان می‌دهند.

۴. گزینه‌های تعیین تکلیف بدهی

افزایش نرخ معوقه، ارتباط مستقیمی با افزایش تعداد مشتریانی دارد که قادر نیستند کل مبلغ معوق خود را پرداخت کنند و ممکن است در نهایت دچار نکول شوند. بنابراین، برای وام‌دهندگان ضروری است که این مشتریان را در مراحل اولیه شناسایی کرده و مجموعه‌ای از راهکارهای مناسب را به آن‌ها پیشنهاد دهند.

بسیاری از صادرکنندگان کارت یا مؤسسات اعتباردهنده، برای مقرون به صرفه‌تر کردن مبلغ اقساط ماهانه، نرخ بهره را کاهش می‌دهند یا مدت بازپرداخت بدهی معوق را افزایش می‌دهند. واحدهای پیشرفته‌تر وصول مطالبات حتی به مشتریان اجازه می‌دهند مبلغ پیشنهادی خود را تعیین کنند. این رویکرد به مشتری امکان می‌دهد شرایط بازپرداختی واقعاً متناسب با توان مالی خود تعیین کند و به او کمک می‌کند هرچه زودتر از وضعیت معوقه خارج شود. برخی صادرکنندگان نیز توانسته‌اند مدل‌های رفتاری پیشرفته‌ای توسعه دهند که امکان شناسایی زود هنگام مشتریانی را فراهم می‌کند که بیشترین احتمال را دارند مستقیماً به مرحله سوخت‌شدن بدهی برسند. به این مشتریان می‌توان گزینه‌های تسویه پیشنهاد کرد؛ گاهی با مبالغی بسیار کمتر از اهداف سنتی دریافت ۷۰ تا ۸۰ درصد بدهی.

۵. توانمندی‌های کارکنان خط مقدم

نیروی کاری ماهر، آگاه و باانگیزه، همواره قلب تپنده عملیات موفق وصول مطالبات است. فعالیت در بخش وصول مطالبات خط مقدم، محیطی دشوار دارد و چالش‌های آن به مراتب بیشتر از مراکز تماس عادی است. کارکنان وصول علاوه بر آموزش‌های مالی، باید مهارت مذاکره با مشتریان گرفتار مشکلات مالی را نیز در محیطی با مقررات سخت‌گیرانه تماس تلفنی داشته باشند. این شرایط، پیچیدگی فرایندهای انتخاب، آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنان را نشان می‌دهد و بیانگر آن است که تشکیل یک تیم ممتاز، فرایندی دشوار و زمان‌بر است.

واحدهای وصول مطالبات همواره برای کاهش هزینه‌های عملیاتی تحت فشار هستند و دستیابی به بهترین رویه‌ها نیز آسان نیست. مراکز خدمات وصول معمولاً به مکان‌هایی با هزینه پایین‌تر منتقل می‌شوند؛ مکان‌هایی که در آن‌ها معمولاً تعداد نیروهای ماهر محدودتر است و رقابت برای جذب همین نیروها نیز شدت بیشتری دارد. در چنین مناطقی، یافتن کارشناسان وصول موفق می‌تواند دشوار باشد.

علاوه بر این، یافتن مجموعه مهارت‌های اجتماعی مطلوب نیز آسان نیست. توانایی برقراری ارتباط انسانی اهمیت زیادی دارد، اما لزوماً افراد بسیار اجتماعی و خوش‌مشرب، موفق‌ترین کارشناسان وصول نخواهند بود. کارشناس وصول ایده‌آل فردی آرام، منظم و خودانگیزه است که روحیه حل مسئله داشته باشد و بتواند با گروه‌های مختلف مشتریان ارتباط برقرار کرده و شرایط آن‌ها را درک کند.

فرایند موفق آغاز به کار و ورود به سازمان باید علاوه بر آموزش جنبه‌های فنی عملیات، هنر و دانش مذاکره را نیز دربرگیرد. مراکز وصولی که نرخ ترک خدمت پایینی دارند و عملکرد مناسبی در ماه‌های ابتدایی فعالیت کارکنان ثبت می‌کنند، معمولاً یک دوره نسبتاً طولانی آماده‌سازی و استقرار تدریجی برای کارکنان جدید در نظر می‌گیرند. گروه‌های کارآموز پس از پایان دوره آموزشی نیز از حمایت مربیان اختصاصی خود برخوردار می‌شوند؛ مربیانی که آموزش و نظارت را به صورت مستقیم و در کنار کارآموز انجام می‌دهند.

پس از آغاز کار، بسیاری از کارشناسان وصول تصور می‌کنند که کنترل چندانی بر تعداد دفعاتی که می‌توانند با خود صاحب حساب صحبت کنند یعنی برقراری تماس موفق با شخص صحیح ندارند. باین‌حال، تجربه نشان می‌دهد که کارشناسان ماهر راهی برای غلبه بر این مشکل پیدا می‌کنند. کارشناسانی که بالاترین نرخ تماس با شخص صحیح را به دست می‌آورند، معمولاً ماه به ماه در میان ۲۵ درصد برتر همکاران خود قرار دارند.

کارکنان برتر، پیگیرتر هستند و توانایی بیشتری دارند که شخص صحیح را به سرعت پیدا کنند تا زمینه برای گفت‌وگویی ثمربخش فراهم شود. آن‌ها همچنین معمولاً با لحنی آشنا، صمیمی و دوستانه با مشتریان صحبت می‌کنند و از این طریق رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌نمایند. این تکنیک‌ها قابل آموزش هستند و می‌توانند به افزایش سریع و چشمگیر نرخ تماس با شخص صحیح منجر شوند.

اعطای اختیار به کارشناسان وصول برای برقراری گفت‌وگوهای هوشمندانه و هدایت‌شده با مشتریان، به بهبود عملکرد، افزایش تعداد تعهدات به پرداخت و ارتقای تجربه مشتری منجر خواهد شد.

باین‌حال، در محیطی که تمرکز زیادی بر رعایت مقررات و افزایش بهره‌وری وجود دارد، بسیاری از واحدهای وصول به استفاده از متن‌های ازپیش‌تعیین‌شده و سخت‌گیرانه برای تماس‌ها روی آورده‌اند. در این روش، تقریباً برای همه تعاملات با مشتری از یک الگوی کلی و ثابت استفاده می‌شود و کارشناسان آموزش می‌بینند به محض آن که مشتری با این شیوه حاضر به تعیین تکلیف بدهی خود نشود، گفت‌وگو را خاتمه دهند.

باین‌حال، استفاده از یک روش یکسان برای همه مشتریان می‌تواند بخش قابل توجهی از فرصت‌های وصول و ارزش قابل‌دستیابی را از بین ببرد.

واحدهای وصول مطالبات می‌توانند با آموزش کارشناسان برای ارزیابی سریع وضعیت مشتری و نیز اختیار دادن به آن‌ها برای استفاده از این اطلاعات در هدایت مشتری به سمت راه‌حل بهتر، هم اثربخشی عملیات را افزایش دهند و هم رضایت مشتری و کارکنان را بهبود بخشند.

دو متغیر اصلی در این ارزیابی، توان پرداخت و تمایل به پرداخت هستند. در این چارچوب، کارشناسان وصول می‌توانند آموزش ببینند که مشتریان در معرض ریسک را در چهار گروه اصلی شناسایی کنند:

- توانمند و مایل به پرداخت: مشتری هم توان مالی دارد و هم اراده پرداخت.
- توانمند اما کم‌میل: مشتری از نظر مالی قادر به پرداخت است، اما تمایل یا همکاری بالایی ندارد.
- مایل اما کم‌توان: مشتری قصد پرداخت دارد، اما توان مالی او محدود است.
- کم‌توان، چه مایل چه نامایل: مشتری عملاً توان پرداخت ناچیزی دارد، فارغ از این‌که از نظر ذهنی مایل به پرداخت باشد یا نه.

این نوع بخش‌بندی رفتاری باعث می‌شود استراتژی‌های وصول متمرکزتر شوند و به کارشناسان کمک می‌کند برای مواجهه با اعتراض‌ها و بهانه‌های رایج مشتریان، آمادگی بیشتری داشته باشند (مطابق نمایش ۳).

در نهایت، کارشناسان وصول باید از تعهد مشتری به پرداخت محافظت کنند؛ به این معنا که هر زمان ممکن بود، پرداخت را همان لحظه دریافت کنند. بیشترین ارزش برای بانک زمانی ایجاد می‌شود که کارشناس بتواند پرداخت خودکار یا برنامه پرداخت تکرارشونده برای مشتری تنظیم کند.

با این حال، در برخی مؤسسات، برای بعضی حساب‌ها امکان دریافت پرداخت فوری وجود ندارد. در چنین مواردی، کارشناس می‌تواند با یک گفت‌وگوی کوتاه درباره فرآیند پرداخت — این‌که مشتری چه زمانی، چگونه و از چه طریقی پرداخت خواهد کرد؛ تعهد مشتری را تقویت کند. این کار معمولاً احساس مسئولیت و الزام بیشتری در مشتری ایجاد می‌کند.

نمایش ۳: کارشناسان وصول می‌توانند بر اساس توان پرداخت و تمایل به پرداخت، چهار گروه از مشتریان در معرض ریسک را شناسایی کرده و متناسب با آن، راهبردهای خود را متمرکز کنند.

تمایل به پرداخت: چه شاخص‌هایی را باید بررسی کرد؟

- سابقه بهره‌مندی از محصول: صاحب حساب چه مدت است که از این محصول (تسهیلات/کارت) استفاده می‌کند؟
- سابقه بازپرداخت: او تاکنون چه تعداد اقساط یا مبالغ پرداختی داشته است؟
- سابقه پیگیری: واحد وصول مطالبات تا به حال چند مرتبه با صاحب حساب تماس گرفته است؟
- تعهدات ایفا نشده: صاحب حساب تا به حال چند بار خلف وعده کرده (قول پرداخت را شکسته) است؟
- درخواست توافقی: آیا صاحب حساب خودش درخواست رسیدن به یک توافق یا راه‌حل بازپرداخت را دارد؟
- اشتیاق به حفظ محصول: آیا صاحب حساب تمایل و اصرار دارد که استفاده از محصول (اعتبار) را ادامه دهد و آن را از دست ندهد؟
- تماس ورودی: آیا صاحب حساب خودش برای پیگیری بدهی با واحد وصول تماس گرفته است؟

توان پرداخت	زیاد	کم
	در اختیار داشتن توان پرداخت، اما نداشتن تمایل به پرداخت	این مشتریان به دلیل محدودیت منابع، برای کنار آمدن با وضعیت خود با دشواری مواجه‌اند
	در صورت تماس واحد خط مقدم، پرداخت می‌کند؛ بدون نیاز به پیگیری بیشتر	شرایط، منابع مالی را محدود کرده است، اما مشتری دغدغه‌مند است و تمایل دارد پرداخت کند

زیاد

کم

تمایل به بازپرداخت

۶. مدیریت عملکرد

کار یک کارشناس وصول می‌تواند یکنواخت و از نظر ذهنی فرساینده باشد. گفت‌وگوی مکرر با مشتریانی که در شرایط مالی بسیار دشوار قرار دارند، می‌تواند فرسودگی عصبی ایجاد کند؛ در حالی که تغییر مداوم اهداف برای هم‌راستا شدن با اصلاحات پی‌درپی سیاست‌ها و استراتژی‌ها، حتی مهارت‌های بااستعدادترین کارشناسان تازه‌کار را نیز تحت فشار قرار می‌دهد.

واحدهای وصول مطالبات برای تضمین موفقیت کارکنان خط مقدم خود، باید کوچینگ مؤثر و مستمر ارائه کنند. این موضوع باید با شاخص‌های عملکردی پشتیبانی شود تا کارشناسان موفق مورد تشویق قرار گیرند و افرادی که در عملکرد خود دچار مشکل هستند شناسایی شوند تا حمایت هدفمند و به‌موقع دریافت کنند. با وجود نیت‌های خوب، شرکت‌ها اغلب بهترین کارشناسان وصول خود را به سمت‌های سرپرستی ارتقا می‌دهند. با این حال، باید توجه داشت که افرادی که به این سمت‌ها ارتقا می‌یابند، ممکن است برای بار سنگین کارهای اداری مناسب نباشند. برای بهره‌برداری بهتر از این ارتقاها، شرکت‌ها باید نقش سرپرست وصول را بازطراحی کنند و بسیاری از وظایف اداری را از آن حذف نمایند. فعالیت‌هایی که برای عملیات روزمره واحد ضروری نیستند، می‌توانند به متخصصان امور اداری سپرده شوند. در نتیجه، سرپرستان وصول می‌توانند زمان لازم را صرف انتقال مهارت‌های وصول، تجربه و انگیزه خود به تیم‌هایشان کنند. در عمل، باید حداقل نیمی از زمان سرپرست صرف جلسات کوچینگ یک‌به‌یک با اعضای تیم شود. همچنین اندازه تیم‌ها باید به‌گونه‌ای کوچک باشد که سرپرستان بتوانند هر هفته با هر عضو تیم تعامل شخصی و معنادار داشته باشند.

کار یک سرپرست مؤثر تا حد زیادی با گزارش‌دهی روزانه شاخص‌های عملکرد اعضای تیم تسهیل می‌شود. بسته به فرهنگ غالب سازمان، سرپرستان می‌توانند جزئیات عملکرد را در معرض دید همه قرار دهند تا مقایسه ممکن شود، یا آن را به‌صورت روزانه با هر کارشناس به‌طور جداگانه به اشتراک بگذارند.

در عصر ارتباطات دیجیتال روزمره، گزارش عملکرد گاهی به ارسال منفعلانه یک ایمیل تقلیل می‌یابد. این روش یک فرصت حیاتی را از بین می‌برد. مدیریت مؤثر عملکرد در واقع از تمایل خود کارشناسان به دریافت اطلاعات عملکردشان آغاز می‌شود؛ آن‌ها می‌خواهند بدانند عملکردشان در مقایسه با همکاران چگونه بوده و چگونه می‌توانند برای دستیابی به اهداف ماهانه دشوار، بهتر عمل کنند.

داده‌های عملکرد باید مبنای گفت‌وگوهای منظم عملکردی قرار گیرد؛ گفت‌وگوهایی که زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که در قالب جلسات کوتاه ایستاده برگزار شوند و همکاران نیز تشویق شوند پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد ارائه دهند.

۷. سازمان

برای برخی واحدهای وصول، بخش‌بندی بر مبنای ارزش در معرض خطر یک رویکرد کاملاً جدید است و مستلزم بازطراحی اساسی ساختار سازمانی خواهد بود. در مقابل، برخی دیگر فقط نیاز دارند مشتریان را به تیم‌های مجزای وصول با سطوح پایین، متوسط، بالا و بسیار بالا از ارزش در معرض خطر ارجاع دهند.

یک نکته احتیاطی مهم وجود دارد: تجربه نشان می‌دهد که در عملیات‌هایی با شدت بالای شماره‌گیری، هدایت حساب‌های مراحل اولیه به تیم‌های متوسط یا پرریسک ارزش در معرض خطر که نرخ نفوذ روزانه پایین‌تری دارند می‌تواند به افت عملکرد این حساب‌ها منجر شود؛ حتی اگر در نهایت، رول‌های بیش‌ازحد حساب‌ها در مراحل بعدی معوقه جبران شوند.

در چنین شرایطی، یک استراتژی سنتی‌تر برای مرحله ابتدایی وصول مؤثرتر خواهد بود:

- تیم‌های بزرگ‌تر از کارشناسان
- با شماره‌گیری پرشدت
- و سپس اعمال بخش‌بندی ارزش در معرض خطر فقط بر روی حساب‌هایی که وارد مرحله میانی معوقه می‌شوند.

در این رویکرد، کارشناسان با ارزش متوسط و بالا می‌توانند بر حساب‌هایی تمرکز کنند که بیشترین احتمال را برای رسیدن به مرحله سوخت‌شدن مطالبات دارند و از این طریق، ارزش افزوده بیشتری از کاهش نرخ نکول به دست آید.

واحدهای وصول مطالبات می‌توانند با ارائه کوچینگ مؤثر و مستمر، موفقیت کارکنان خط مقدم خود را به بهترین شکل تضمین کنند.

در رویکردهای وصول مطالبات، معمولاً تأکید میان دو هدف در نوسان است:

از یک سو، وصول کارمزدها و سود از مشتریان دارای معوقه، همزمان با افزایش ریسک نکول آن‌ها؛ و از سوی دیگر، دریافت پرداخت‌هایی برای به‌روز کردن حساب‌ها که این امر جمعیت مشتریان معوق را کاهش می‌دهد و در نتیجه اندازه عملیات وصول را کوچک‌تر می‌کند. در دوره‌هایی که زیان‌های اعتباری در سطوح تاریخی پایینی قرار دارد، برنامه‌های روزبه‌روز سخاوتمندانه‌تر پاداش کارت‌های اعتباری، به جریان درآمدی بزرگ‌تری از محل کارمزد و سود نیاز داشت. اکنون که معوقات رو به افزایش است، نرخ‌های بالاتر نقدشوندگی/وصول به واحدهای وصول این امکان را می‌دهد که هم ریسک و هم هزینه‌های عملیاتی را محدود کنند.

در یک محیط اقتصادی در حال تغییر، تغییر در راهبردهای وصول اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. موفقیت در این مسیر به نیروی صف آگاه و مطلع بستگی دارد؛ نیرویی که در رویکردها و رفتارهای جدید به‌خوبی آموزش دیده باشد. تغییر همیشه دشوار است، اما احتمال موفقیت راهبردهای جدید بسیار بیشتر می‌شود زمانی که وصول‌کنندگان، هدف این تغییرات را درک کنند و نسبت به نتایج آن احساس مالکیت و مشارکت داشته باشند.

وصول مطالبات به کدام سو می‌رود؟

معوقات وام‌دهی مصرف‌کننده از اواسط سال ۲۰۱۵ شروع به افزایش کرد و عملیات وصول نیز در پی آن گسترش یافت. شرایط اقتصادی در سطح جهانی در آن دوره عمدتاً مثبت بود و برداشت غالب این است که بخش عمده این افزایش، ناشی از تغییر در سیاست‌های اعتباری بانک‌ها بوده است. به‌ویژه، تسهیل معیارهای اعطای اعتبار تأثیر مهمی داشت؛ زیرا مؤسسات مالی برای جذب مشتریان بیشتر و درآمد بالاتر با یکدیگر رقابت می‌کردند. برای جلوگیری از تبعات منفی این سیاست‌های انبساطی در مراحل بعدی، واحدهای وصول باید عملیات خود را تطبیق دهند. این تطبیق صرفاً به معنای افزایش ظرفیت متناسب با رشد تقاضا نیست.

واحد وصول باید با استفاده از تکنیک‌های نسل بعدی، پیشاپیش خود را برای زبان‌های آینده آماده کند. این تکنیک‌ها شامل بخش‌بندی بر مبنای ارزش در معرض خطر، راهبردهای مبتنی بر اقتصاد رفتاری و ابزارهای پیشرفته دیجیتال برای وصول است.

تیم‌های مدیریت وصول معمولاً در کاهش زیان‌ها با دشواری مواجه‌اند. بسیاری از ابتکارات پیش از تکمیل، اثرگذاری خود را از دست می‌دهند و برخی دیگر حتی از همان ابتدا به اجرا نمی‌رسند. موانع تعیین‌کننده متعدد و خاص‌اند، اما می‌توان به سه مسئله عمومی اشاره کرد:

- نخست، مدیران باتجربه گاهی همچنان بر راهکارهایی پافشاری می‌کنند که در چرخه قبلی مؤثر بوده‌اند، در حالی که در شرایط فعلی نتایج ضعیف‌تری ایجاد می‌کنند. در عین حال، گاه ارزش تکنیک‌های جدیدی مانند یادگیری ماشین را نیز به‌درستی درک نمی‌کنند.
- دوم، تأکید بر اقدامات کم‌اهمیت، مانند تغییرات ظاهری و سطحی در میزکار/داشبورد، گاهی پیش از ابتکارات بزرگ‌تری مانند استخدام نیرو در اولویت قرار می‌گیرد.
- سوم، در بسیاری از مؤسسات، مدیریت ارشد همچنان وصول را یک مرکز هزینه می‌بیند نه یک مولد ارزش؛ و در نتیجه سرمایه‌گذاری جدید را به حداقل می‌رساند.

رویکرد عملی برای ایجاد راهکارهای اثربخش وصول

تجربه نشان می‌دهد توسعه راهکارهای جدید و اثربخش در وصول، بهتر است از طریق یک فرآیند سه‌مرحله‌ای و عمل‌گرایانه دنبال شود:

- ارزیابی قابلیت‌ها:
 - ابتدا نقاط قوت و فرصت‌ها را شناسایی کنید. عملکرد فعلی را با عملکرد تاریخی و نیز با شاخص‌های رقبا مقایسه کنید؛ همچنین عملکرد را بر اساس حجم دلاری ماهانه مطالبات معوق نرمال‌سازی کنید. نرخ بازپرداخت می‌تواند شاخصی از اثربخشی کلی عملیات وصول باشد و تحلیل شکاف در مقایسه با رقبا، بزرگ‌ترین فرصت‌های بهبود را آشکار می‌کند.
- تشکیل تیم‌های پروژه:
 - اعضای تیم را برای کار روی اجزای مشخص طراحی راهکارهای جدید تخصیص دهید و مدیران پروژه را مسئول نگه داشتن پروژه‌ها در مسیر درست کنید. گلوگاه‌ها باید با تصمیم‌گیری چابک به‌سرعت برطرف شوند.
 - اجرای آزمایشی، بازنگری، و استقرار نهایی:
 - راهکارها را ابتدا در حالت آزمایشی اجرا کنید، موفق‌ترین ابتکارات را سریع شناسایی کنید، در صورت نیاز آن‌ها را بهبود دهید و سپس در مقیاس وسیع پیاده‌سازی کنید. سرعت در اجرا مهم است، اما پایداری راهکار در طول عمر مورد انتظار ابتکار نیز به همان اندازه اهمیت دارد.

این رویکرد [فرآیند سه مرحله‌ای ارزیابی، تشکیل تیم و اجرای آزمایشی] کارآمد خواهد بود؛ خواه هدف جذب و آموزش استعدادهای جدید باشد، خواه گذار به یک راهبرد ارزش‌محور، یا تلفیق یافته‌های اقتصاد رفتاری و یادگیری ماشین در عملیات وصول مطالبات.

مراکز وصول مطالبات برای پاسخگویی به اقتضائات در حال تغییر محیط اعتباری امروز، باید تعداد محدودی از ابتکارات اساسی و کلیدی را دنبال کنند که در نهایت، عملیات آن‌ها را به سمت تحول دیجیتال و ارزش‌محور هدایت کند. فرمول غیرفعال و آماده‌ای برای موفقیت وجود ندارد. در بدنه وصول مطالبات، مدیران ارشد خود باید حامیان متعهد راهکارهای جدید باشند تا کارکنان نیز نسبت به این تغییرات احساس مالکیت پیدا کنند و به موفقیت دست یابند.