**Коллекторское агентство на базе юридической фирмы: секреты создания**

Жданухин Дмитрий, директор по развитию, к.ю.н.

Высокая конкуренция на рынке юридических услуг особенно в крупных городах в настоящее время очевидна практически всем. В результате юридические фирмы активно осваивают смежные сферы бизнеса. Одной из наиболее перспективных и доходных является область коллекторских услуг, т.е. конвейерного взыскания больших объемов задолженности для кредитных и иных организаций.

Перспективность этого направления определяется тем, что продолжается достаточно бурный рост кредитования, так же, и даже более быстрыми темпами растет объем просроченной задолженности. Вот некоторые цифры. По подсчетам Ассоциации региональных банков России, за последние пять лет задолженность населения по кредитам перед банками выросла более чем в 20 раз, достигнув к 1 ноября 2006 года 1,874 трлн руб. По данным РБК.Кредит, к концу 2006 года объем просроченной задолженности составляет 1—1,5 млрд долл. (1,5—2,5% от общего объема выданных кредитов). Ежегодно общий объем просроченной задолженности увеличивается на 50—70%. Исходя из этих цифр можно отчасти представить объем рынка коллекторских услуг. Кроме того, перспективность в настоящее время определяется тем, что банки наконец приняли деятельность коллекторских агентств как эффективный инструмент решения проблемы кредитных долгов, и значит, убедить их сотрудничать в 2007 году намного легче, нежели в 2005.[1] Также отметим, что иностранный опыт, например, наличие в США более 6 000 специализированных организаций, показывает, что востребовано большое количество коллекторских агентств, а не гигантские монополии.

Доходность взыскания в рамках коллекторского подхода должна быть особо очевидна юристам, т.к. именно по поводу стоимости правового сопровождения (особенно размера предоплаты) часто возникают споры с клиентом. В коллекторской деятельности такие споры намного менее вероятны, т.к. чаще всего клиент платит процент от фактически взысканных сумм. Соответственно, доходность достаточно легко подсчитать и предсказать, если знаешь средний процент взыскания и характеристики долгов, а эта информация, как правило, появляется уже через несколько месяцев работы.

Отдельно отмечу дополнительный положительный, можно сказать, синергетический эффект выхода на рынок коллекторских услуг для юридической деятельности. Благодаря распространению информации об оказании коллекторских услуг, как показывает опыт Центров ЮСБ и их партнеров по всей России, обращается большое количество клиентов, проблемы которых не вписываются в рамки стандартной конвейерной работы по взысканию задолженности. Нестандартность заключается в больших суммах долга, спорности его оснований, особенностях поведения должника, особенно если им является юридическое лицо. Клиентам с такими долгами требуются уже «полномасштабные» юридические услуги, в которых для эффективности можно использовать элементы коллекторской деятельности (досудебные переговоры, направление группы выезда и т.д.).

Создание коллекторского агентства – это серьезная задача, в которой можно выделить ключевые сложности и способы их устранения. Первое, с чем сталкивается руководитель юридической фирмы, решивший заняться коллекторской деятельностью, – это определение необходимых для оказания коллекторских услуг ресурсов и навыков. Итак, что из необходимого для коллекторства у юридической фирмы, как правило, есть:

- квалифицированные сотрудники для составления типовых документов, которые потом смогут использовать технические и менее профессиональные работники;

- знакомство с особенностями деятельности государственных органов, от которых зависит успех legal-collection: суд (особенно мировые судьи), Служба судебных приставов, МВД, а также вспомогательные органы и организации, к которым приходится обращаться за официальной информацией (ФРС, БТИ и т.д.);

- возможность заявить, что коллекторские услуги оказывались чуть ли не с момента создания юридической фирмы, т.к. взысканием долгов юристы занимались всегда, а значит, могут продемонстрировать примеры успешного взыскания;

А вот чего не хватает:

- знания методики осуществления и продвижения коллекторской деятельности;

- call-центра, включая помещение, оборудование, персонал;

- специально защищенного сервера и программного обеспечения (банки на этот момент, также как и на call-центр, обращают внимание как на ключевые, наиболее очевидные признаки коллекторского агентства);

- службы личного взаимодействия с должниками и сыскного обеспечения коллекторской деятельности (в этом отношении проще юридическим фирмам, специализирующимся в сфере уголовного права, т.к. у них есть контакты с подходящими специалистами – оперативниками, дознавателями и т.д.);

- контактов с потенциальными клиентами (через участие в ассоциациях, присутствие на конференциях и т.д.).

Итак, когда первая задача решена, необходимо браться за вторую – выбор рентабельных способов приобретения недостающих ресурсов и навыков. Наиболее простым, но трудно оцениваемым с точки зрения рентабельности, способом является обычное приобретение франшизы. В настоящее время некоторые коллекторские агентства, как крупные, так и небольшие предлагают такой вариант сотрудничества. Сложности с франшизой можно разделить на две группы: первая связана с содержанием франшизы, вторая – с адекватностью стоимости содержанию. Последняя проблема особенно актуальна, т.к. обычно передается только возможность использования наименования, технологии и программное обеспечение, но не гарантируется хотя бы первоначальный объем долгов для старта.

Если юридическая фирма начинает самостоятельное или с партнерской поддержкой строительство коллекторской организации, то стоит обратить внимание на следующие моменты:

- на первоначальном этапе возможно совмещение функций юристов, особенно помощников юристов и коллекторов, т.е. часть персонала «материнской» компании может быть использована для начала деятельности коллекторского агентства, пока не появится достаточный объем заказов для расширения;

- кадровая политика в коллекторском агентстве может быть эффективной при сочетании привлечения с одной стороны дорогостоящих, но высококлассных специалистов (оперативников, приставов, психологов, коллекторов, уже прошедших специальное обучение и т.д.), а с другой стороны студентов юридических вузов. При этом важно наладить механизм наставничества, когда лучшие специалисты обучают сотрудников без необходимого опыта и знаний;

- стоит создать контакты с организациями, которым можно передать осуществление отдельных действий в рамках оказания коллекторских услуг (субагентские отношения, аутсорсинг). Такими организациями могут быть охранные и детективные агентства;

- важно создание системы обучения и обмена знаниями. Поскольку готовые курсы и методические пособия по коллекторской деятельности практически отсутствуют, то необходимо постоянно накапливать и осмыслять опыт собственной деятельности. При этом возможно привлечение специалистов по обучению как на постоянной, так и на временной, консультационной основе;

- полезным как для коллекторской, так и для юридической деятельности может оказаться предложение уже имеющимся клиентам услуг, включающих элементы коллекторства: переговоры, сопровождение исполнительного производства и т.д. Отметим, что иногда клиенты проявляют интерес к включению коллекторских услуг в пакет абонентского обслуживания.

Третья задача – начальное позиционирование и привлечение первых клиентов. В настоящее время, благодаря публикациям в СМИ, выделение в качестве отдельной группы юридических по происхождению коллекторских агентств уже присутствует в сознании потенциальных клиентов. Соответственно, новое коллекторское агентство может позиционироваться в качестве юридического, отмечая при этом создание механизма именно коллекторской деятельности.

Решая вопрос о позиционировании, можно рассмотреть также вариант дистанцирования от юридической фирмы для того, чтобы создать имидж специально созданного «с нуля» профессионального независимого коллекторского агентства.

Для привлечения клиентов (речь идет, прежде всего, о банках) помимо обычных способов (директ-мейл, реклама в специализированных изданиях и т.д.) эффективным оказывается проведение семинаров по коллекторской деятельности. Для юридической фирмы продвижение услуг через консультационные семинары, проведенные своими силами или с привлечением сторонних специалистов, – достаточно распространенная практика, особенно в области налогового и корпоративного права.

Разобрав три основные задачи и пути их решения, остановимся на некоторых факультативных моментах. Важным может стать поиск стратегического инвестора. Есть несколько примеров, когда такую роль выполнял один из клиентов юридической фирмы, а именно кредитно-потребительский кооператив граждан (КПКГ). Также можно сразу создавать коллекторское агентство с учетом возможной продажи доли для привлечения дополнительного финансирования. При этом важными факторами будет прозрачность отношений собственности и системы управления организацией. Еще одним фактором для развития коллекторства на юридической базе может оказаться сотрудничество с юридическим вузами по вопросам пропагандирования коллекторской деятельности, разработки факультативных курсов. Это своего рода стратегическое направление, которое позволяет обеспечить кадровый резерв, научно-консультационную поддержку.

Таким образом, создание коллекторского агентства на базе юридической фирмы – реальная задача, решение которой может стать очень выгодным и перспективным.

Отзывы по поводу статьи представителей юридических фирм, уже создавших коллекторские агентства:

Боровский Михаил Владимирович, член Совета Директоров ООО «Бюро кредитной безопасности «РуссколлектоР», г. Москва:

Считаю, что хотя коллекторский бизнес и бизнес юридической фирмы (в т.ч. адвокатского бюро) для неспециалиста могут выглядеть как очень близкие виды деятельности, в действительности между ними достаточно много принципиальных различий – состояние рынка соответствующих услуг, методики продвижения (маркетинг), ценовая политика, методика работы, требования к персоналу – и многое другое.

Убежден, что успешное развитие обоих направлений в рамках одной компании – принципиально невозможно, в какой-то момент учредителям придется сделать выбор.

При этом нельзя не согласиться с автором в том, что опыт работы юридической фирмы – ценнейший базис, который может и должен быть использован в работе коллекторского агентства. Скорее всего, после получения юридической фирмой некоторого коллекторского опыта, целесообразно все-таки разграничить эти направления.

Федоров Александр Владимирович, Заместитель генерального директора КА Центр ЮСБ, руководитель программы Центр ЮСБ – вся Россия:

Пару добавлений предлагаю Вашему вниманию.

Во-первых, хотел бы акцентировать внимание на следующем: данную статью нужно рассматривать не как призыв бросить юридический бизнес и заниматься коллекторской деятельностью исключительно. Наш опыт показывает, что коллекторский бизнес очень близок к юридическому. Юридические фирмы могут занять целую нишу коллекторской деятельности – так называемый legalcollection.

Во-вторых, хотел бы дать несколько практичных советов по началу коллекторской деятельности для юридических фирм, откуда и чем привлекать клиентов. Поиск клиентов аналогичен профессиональному поиску клиентов при оказании юридических услуг, кроме того, нужно посмотреть свою клиентскую базу – в ней могут быть потенциальные клиенты для коллекторской деятельности. А завлечь клиентов можно нестандартными ходами: например, предложить им для пробы дать Вам долги, по которым уже получены акты о невозможности взыскания, и если Вы хотя бы по одному из них взыщите деньги – клиент Ваш. Можно разработать специальное предложение, скажем по работе с наследниками заемщика, что составляет определенную головную боль для клиентов, а не юридические агентства взыскивают деньги с наследников с трудом. Кроме того, чисто юридический рынок – рынок невозвратов по ипотечным долгам, где будет остра проблема выселения лиц, имеющих право на проживание в не принадлежащей уже должнику квартире. Мы нашли выход, найдете и Вы.

Иванов Николай Сергеевич, Заместитель директора КА Интеллект-С Пермь:

Автор не акцентировал внимание на том, что коллекторская деятельность требует минимум юридических знаний, так как упор во взыскании делается на внесудебные процедуры. Часть работы можно переложить на неквалифицированных, соответственно, с более низкой заработной платой сотрудников, что снижает издержки в работе фирмы. Кроме того, доходы коллекторская деятельность начинает приносить быстрее, так как оплата, как правило увязана с фактическим возвратом долгов, а частью должников они начинают возвращаться практически сразу, после обращения к ним коллекторов. В результате коллекторство может быть более привлекательным, чем «чистый» юридический бизнес.

Богомолов Максим Анатольевич, Генеральный директор КА Центр ЮСБ-Красноярск:

… на ум приходит только "Да, так оно и есть, все в Коллекторы!!!"

[1] Наши исследования рынка показывают, что в 2007 году в отдельных регионах банки ждут появления хотя бы еще одного агентства, кроме существующих, чтобы наладить конкурентное сотрудничество сразу с несколькими организациями.