



آکادمی مذاکره ایران

آکادمی مذاکره ایران
Negotiation Academy

دوره ی آموزشی

تکنیک‌های وصول مطالبات و معوقات

Vosol.blog.ir

- روش های جلوگیری از حیل و نیرنگهای مذاکره
- حیطه مذاکره در وصول مطالبات
- اتخاذ تاکتیک مناسب برای مذاکره؛ تهاجمی یا گریز و مدارا
- تأکید بر مزایای پرداخت اقساط و بازپرداخت مطالبات
- گوش دادن مؤثر به مشتری
- آماده سازی پاسخ برای پرسشهای احتمالی مشتری
- کشف دلیل واقعی مقاومت احتمالی مشتری و برطرف ساختن آن
- ارائه راه حلها و ایجاد تسهیل در فرآیند تصمیم گیری مشتریان از جمله
- طرحهای تشویقی، بخشودگی جریمه و ...
- جمع بندی و خاتمه

مدرس دوره: علی خویه

مدیر آکادمی مذاکره ایران

۱۸ سال تجربه ی اجرایی موفق

مؤلف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی و مرجع

برنامه ریزی و جمع آوری اطلاعات در خصوص مشتری از طریق سامانه استعلام بانک مرکزی ،
مطالعه پرونده، وثایق مشتری، ضامنین مشتری و ...

آشنایی با شیوه ها و انواع مذاکره

توجه به نوع مشتری (حقیقی یا حقوقی)

توجه به ویژگیهای سنی، خانوادگی، تحصیلی، شغلی و طبقه اجتماعی مشتری حقیقی

توجه به نوع عملکرد، ویژگیهای شغلی و صنفی مشتری حقوقی

تیپ شناسی و رفتارشناسی مشتریان در هنگام ملاقات حضوری و استفاده از ترندهای

مختلف (زمانی، مکانی و تکنیکهای زبانی و ...)

مذاکره نرم (ملایم) و مذاکره سخت (تهاجمی)

ارکان مذاکره علمی در وصول مطالبات

عناصر اصلی روی میز مذاکره

روانشناسی مذاکره و وصول مطالبات

اصول و فنون مذاکره و متقاعدسازی مشتریان در فرآیند پرداخت اقساط یا تسویه مطالبات

با تأکید بر وصول مطالبات نقدی



khooyeh_ir
Negotiation_Academy



negotiationacademy
mmsbc



آسیب شناسی علل و عوامل ایجاد و افزایش

مطالبات

معوق

بانک‌ها

مهدی ذوالنوریان، کارشناس حقوقی بانک سپه

چکیده

عوامل ایجاد و افزایش مطالبات معوق بانک‌ها را می‌توان در سه دسته اصلی شامل "بانک‌ها"، "بدهکاران" و "عوامل بیرونی" طبقه‌بندی کرد. در این میان، نقایص موجود در عملکرد بانک‌ها در مراحل زمانی "پیش از پرداخت تسهیلات"، "حین پرداخت تسهیلات" و "پس از پرداخت تسهیلات" موجب افزایش مطالبات معوق می‌گردد. در سوی دیگر هم بدهکارانی قرار دارند که یا به عللی توان بازپرداخت تسهیلات را از کف داده‌اند و یا علیرغم توان مالی، پرداخت اقساط را به سود خود نمی‌بینند. و در نهایت، عوامل بیرونی همچون "بحران‌های داخلی و بین‌المللی"، "قانون"، "دولت"، "دادگاه‌ها"، "اجرای ثبت"، "دفاتر اسناد رسمی" و ... بر پیچیدگی تعامل دو سویه بین بانک و بدهکار افزوده‌اند.

بررسی همه جانبه این عوامل، سرنخ اصلی کلاف گره خورده و سردرگم مطالبات معوق را در اصلاح روند فعالیت‌های اعتباری بانک از یکسو و تأثیرگذاری بر فعالیت‌های بدهکاران و عوامل بیرونی در راستای منافع بانک از سوی دیگر نمایان می‌سازد.

کلید واژه‌ها: بانک، تسهیلات، مطالبات معوق، مشتری

مقدمه

افزایش مطالبات معوق و جستجوی راهکارهای مقابله با آن، امروزه به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بانکی کشور بدل شده است؛ و البته اولین و مؤثرترین گام برای درمان این درد مسری و مزمن هم آسیب شناسی و سپس یافتن راهکارهای درمانی مؤثر در اصلاح و بهبود شرایط بانک‌ها به عنوان بزرگ‌ترین بیماران اقتصادی کشور است. در این مجال، خواهیم کوشید تا ضمن طبقه‌بندی علل و عوامل افزایش مطالبات معوق، آنها را در یک قالب علمی بررسی کنیم و راهکارهای مناسبی را جهت تغییر وضع موجود بانک‌ها ارایه نماییم.

آنچه امروزه به عنوان مهمترین معضل پیش روی نظام بانکی کشور مطرح است، افزایش روزافزون مطالبات معوق بانک‌ها و به تبع آن، کاهش نقدینگی، اخلال در تخصیص منابع و نهایتاً کاهش سود بانک است و آسیب‌شناسی علل و عوامل پیدایش مطالبات معوق، به همراه ارایه راهکارهای عملی، می‌تواند موجبات کاهش اثرات مخرب اینگونه مطالبات بر بدنه بانک‌ها را فراهم آورد.

در یک نگاه کلی، می‌توان عوامل اصلی ایجاد مطالبات معوق را در سه دسته طبقه‌بندی کرد، عواملی که هر یک به نوبه خود، به دلیل نقایص و معایب موجود در عملکردشان، بر وضعیت اسفبار موجود دامن می‌زنند.

بانک‌ها

مشکلات موجود در عملکرد بانک‌ها در این خصوص را می‌توان به سه دوره "پیش از پرداخت تسهیلات"، "حین پرداخت تسهیلات" و "پس از پرداخت تسهیلات" تقسیم‌بندی کرد.

الف) پیش از پرداخت تسهیلات: بسیاری از معضلات بانک‌ها در وصول مطالبات، به زمانی بازمی‌گردد که ملاحظات لازم در زمان اعطای تسهیلات رعایت نشده است، مواردی که ملحوظ نظر نداشتن آنها پیش از اعطای تسهیلات، مشکلات زیر را در وصول مطالبات ایجاد می‌کند:

۱) توان مالی متقاضی اخذ تسهیلات جهت تأمین هزینه‌ها؛ متقاضی تسهیلات باید بتواند حداقل‌های پیش‌بینی شده در قرارداد در جهت راه‌اندازی فعالیت خود شامل سهم مشارکت و یا موجودی در گردش را تأمین نماید. ارایه تسهیلات به متقاضیانی که فاقد حداقل‌های مالی لازم جهت پیشبرد طرح

بانک‌ها در برابر مطالبات معوق چه باید بکنند؟

نرخ سود پایین
تسهیلات اعطایی و
فقدان ضامن معتبر و
وثیقه ارزنده، از جمله
عواملی هستند که
در افزایش مطالبات
معوق اثر دارند.

اقتصادی مورد نظر هستند، نتیجه‌ای جز به هدر رفتن اموال بانک و نهایتاً عدم توان بازپرداخت بدهکار نخواهد داشت.

۲) تخصص و تجربه: ارایه تسهیلات در اموری که نیاز به تخصص ویژه و یا تجربه فراوان دارند، به افراد فاقد این مشخصات، به سادگی هر چه تمام‌تر موجبات بدبختی بدهکار بی تجربه و فاقد علم از یکسو و ایجاد مطالبات معوق برای بانک‌ها را از سوی دیگر فراهم می‌آورد. این مسأله خصوصاً در عقود مشارکتی که انتظار می‌رود به تولید منجر شوند، صادق است. عدم تخصص و تجربه کافی، حتی با وجود نیت خیرخواهانه و تلاش فراوان، نتیجه مورد انتظار را حاصل نخواهد کرد.

۳) مدارک و مجوزهای لازم: اخذ مجوزها و مدارک لازم از متقاضی دریافت تسهیلات، یکی از ابتدایی‌ترین اصول بانکی است، در حالی که گاهی مشاهده می‌شود که برخی از شعب از ارایه شماره شناسنامه بدهکاران خود عاجز هستند. چنین مسأله‌ای، پیگیری حقوقی جهت وصول مطالبات را مختل خواهد کرد، چرا که بدون مدرک هیچ اتهامی را نمی‌توان اثبات کرد، چه رسد به آنکه بتوان طلبی را وصول نمود.

۴) وثایق و ضمانت‌ها: یکی از بزرگ‌ترین معضلات ادارات حقوقی و وصول مطالبات هر بانک، فقدان وثایق و ضمانت‌های لازم جهت پیگیری وصول مطالبات است. کافی نبودن وثایق و یا معتبر نبودن ضامن‌ها، این امکان را به افراد سودجو خواهد داد تا بدون هر گونه نگرانی، از پرداخت دیون خود استتکاف ورزند. از سوی دیگر، اخذ وثایق ناکافی و یا فاقد کارشناسی صحیح هم سبب می‌شود که سال‌ها پس از ارایه تسهیلات و زمانی که بانک می‌کوشد تا حقوق خود را از طریق رهن‌ها تأمین نماید، با املاکی فاقد ارزش مالی کافی و بعضاً فاقد خریدار و خواهان مواجه شود که باتوجه به قوانین موجود، بازداشت چنین املاکی نتیجه‌ای به جز زیان برای بانک‌ها نخواهد داشت. این مسأله موجب شده است که بانک‌ها بعضاً تأمین منافع خود را در صرف نظر کردن از بازداشت چنین املاکی ببینند.

۵) مدیریت قوی: امروزه که بحران‌های اقتصاد جهانی، وجود کارتل‌های بزرگ اقتصادی و حمایت دولت‌ها در پرداخت یارانه به صادرکنندگان، رقابت و ماندگاری در جهان اقتصاد را بسیار مشکل کرده است، مدیریت بر بحران‌های موجود و توان رقابت با رقبای بزرگ، تنها در وجود افرادی با تجربه و کارآزموده است که شرایط بحرانی و راهکارهای خروج از آن را شناخته باشند و بتوانند با عکس‌العمل‌های به جا و به موقع، سرمایه‌شان را از خطر نابودی نجات دهند. انتظار آن است که بانک‌ها نیز به عنوان یک مؤسسه مالی، سرمایه خودشان را در اختیار کسانی قرار دهند که در شرایط خطیر اقتصادی، به راحتی مقهور مشکلات موجود نشوند و بتوانند با چنگ و دندان منافع و سرمایه خود و بانک را حفظ نمایند.

۶) توجیه اقتصادی طرح: فقدان یک استراتژی صحیح و همه‌جانبه در حوزه صنعت کشور، موجب شده است که گاهی در یک مقطع زمانی خاص، سرمایه‌گذاری‌های فزاینده‌ای در برخی از بخش‌های سودآور اقتصادی صورت گیرد، در حالیکه آن حوزه‌ها ظرفیت پذیرش چنین حجم عظیمی از سرمایه را ندارند. این مسأله به سرعت موجب برهم خوردن تعادل بازار و خلل در



بسیاری از تسهیلاتی که از محل حساب ذخیره ارزی پرداخت شده‌اند، به علت نرخ سود پایین معوق شده‌اند.

توازن عرضه و تقاضا خواهد شد و بدین ترتیب، تولیدکنندگان بسیاری با زیان و حتی با ورشکستگی مواجه می‌شوند، حال آنکه از جمله وظایف بانک‌ها به عنوان سرمایه‌گذاران عمده در کشور، بررسی دقیق توجیه اقتصادی طرح است، در حالی که ممکن است افرادی با اطلاعات ناقص و یا نادرست، قصد ورود به حوزه اقتصادی خاصی را داشته باشند و در نتیجه، بانک است که باید آنها را راهنمایی کند و به سوی طرح‌های توجیه‌دار هدایت نماید. یکی از مشکلات امروز، ورود بانک‌ها به طرح‌هایی است که به هیچ عنوان توجیه اقتصادی ندارند.

در مجموع می‌توان گفت در صورتی که بانک‌ها تمامی موارد فوق‌الذکر را به طور کامل و علمی رعایت کنند، بسیاری از مشکلات موجود در خصوص وصول مطالبات از میان خواهد رفت، چرا که اقدامات بانک پیش از پرداخت تسهیلات، همچون سنگ اولی است که اگر کج نهاده شود، باید تا ثریا به دنبال بدهکاران دويد.

ب) حین پرداخت تسهیلات: از دیگر عواملی که موجب ایجاد و افزایش مطالبات معوق می‌شود، نقایصی است که در عملکرد کارکنان بانک حین پرداخت تسهیلات و در واقع، حین عقد قرارداد بوجود می‌آید، یعنی در زمانی که تمامی توافقات ثبت شده و کوچک‌ترین نقص یا اشتباهی، در آینده دست کارشناسان حقوقی بانک را برای وصول مطالبات خواهد بست. مهمترین متداول‌ترین اشتباهات موجود در سیستم بانکی که معمولاً در حین پرداخت تسهیلات حادث می‌شوند، به قرار زیر است:

۱) اشتباه در به کارگیری نوع قرارداد مورد نظر: استفاده نا به جا از متن قراردادهایی که به استناد اسناد رهنی تنظیم و منعقد می‌گردند، به جای قراردادهای لازم‌الاجرا، یکی از مشکل‌سازترین اشتباهات در این مورد است. در اینجا مسؤولان شعبه که قصد انعقاد قرارداد لازم‌الاجرا را داشته‌اند، بدون توجه به نوع قرارداد، اصطلاحاً از قرارداد "به استناد" استفاده می‌کنند، بدون آنکه وثیقه‌ای را در رهن بانک قرار دهند. این قراردادها که به دلیل نداشتن وثیقه از یک سو و عدم اشاره به ماده ۱۵ اصلاحی قانون عملیات بانکی بدون ربا از سوی دیگر، تابع آیین‌نامه اجرای مفاد اسناد رسمی لازم‌الاجرا نخواهند بود، کارشناسان حقوقی بانک را در وصول مطالبات با مشکلات جدی مواجه می‌کنند.

اقدامات بانک‌ها پیش از پرداخت تسهیلات، همچون سنگ اولی است که اگر کج نهاده نشود، باید تا ثریا به دنبال بدهکاران دويد.

۲) اشتباه در تنظیم متن قرارداد: از دیگر مشکلاتی که در زمان انعقاد قرارداد بوجود می‌آید، تنظیم ناقص و یا اشتباهی متن قرارداد است، امری که باعث رفت و برگشت‌های متعدد قرارداد بین اداره حقوقی، مدیریت امور شعب مناطق، شعب و گاهی اجرای ثبت و دفترخانه می‌گردد.

نقص و یا اشتباه در پرکردن و یا خالی ماندن فضای مربوط به مشخصات فردی بدهکاران، نشانی‌ها، مبالغ بدهی، نرخ سود، مشخصات ضامن‌ها، امضا و مهر متعهدها و نمایندگان بانک و جزئیات خاص قراردادهایی همچون سلف (مثل محل تحویل کالا و یا مشخصات دقیق کالای پیش خرید شده) همگی از اشتباهات متعددی هستند که در سطوح شعب و مناطق اتفاق می‌افتند و موجب تطویل در پیگیری اقدامات اجرایی علیه بدهکاران و در نتیجه، انباشت بیش از پیش مطالبات معوق می‌گردند.

۳) فقدان ضامن معتبر: با نگاهی سطحی به بسیاری از قراردادهای لازم‌الاجرا که در ادارات حقوقی بانک‌ها در حال پیگیری است، به مشخصات ضامن‌هایی برخورد خواهد کرد که در هیچ بانکی حسابی ندارند، اموالی از آنها شناسایی نشده و اصولاً برقراری هیچگونه ارتباط تلفنی، حضوری یا مکتوبه‌ای با آنها مقدور نیست، گویی چنین افرادی هیچگاه وجود خارجی نداشته‌اند.

مشکل عمده دیگر در خصوص ضامن‌ها، مربوط به ذینفعان واحد است، جایی که بانک با مجموعه‌ای از اشخاص حقیقی و حقوقی مواجه می‌شود که همگی بدهکار و ضامن یکدیگرند و در صورت تبانی آنها با یکدیگر، تقریباً هیچگاه طلب بانک وصول نخواهد شد.

۴) فقدان وثیقه ارزنده: بانک اعطاکننده تسهیلات، موقعی می‌تواند از بازپرداخت تسهیلات اعطایی مطمئن گردد که اموال و وثایقی را در اختیار داشته باشد تا در موقع نکول، بتواند با استفاده از آنها، اصل وجوه و بهره یا سودهای متعلقه را از بدهکار مطالبه و وصول نماید. مهمترین نکته در مورد وثایق آن است که اموالی که به وثیقه گذاشته می‌شوند، ارزشمند، سهل‌البیع و دارای ارزش افزوده اقتصادی باشند تا با گذر زمان بی‌ارزش نگردند و به راحتی قابل فروش در بازار باشند. لازم به ذکر است که قدرت وام‌دهی و توان انجام امور بانکی به صورت مستقیم به وجوه در اختیار بانک بستگی دارد، و گر نه تملک اموال (هر چند ارزشمند باشند) غایت مطلوب نیست.

۵) نرخ پایین سود تسهیلات اعطایی: از دیگر مشکلات موجود، نرخ پایین سود برخی از تسهیلات ارایه شده است. بسیاری از مطالبات بانک‌ها به این دلیل وصول نمی‌شود که بدهکار موفق شده است قراردادی را با بانک منعقد کند که نرخ سود آن حتی با احتساب نرخ خسارت، از تورم موجود در بازار کمتر است. به عبارت دیگر، بازپرداخت تسهیلات برای وی به صرفه نیست. به طور مثال، وقتی که بانک به شخصی تسهیلاتی با نرخ ۱۲ درصد یا پایین‌تر اعطا می‌کند و شش درصد هم خسارت تأخیر تأدیه مطالبه می‌کند، در حالیکه نرخ تورم در بازار ۲۵ درصد است، چگونه می‌توان انتظار داشت که بدهکار دیون خود را بپردازد؟ بسیاری از تسهیلاتی که از حساب ذخیره ارزی پرداخت شده‌اند، امروز به چنین سرنوشتی دچارند.

پ) پس از پرداخت تسهیلات: پس از پرداخت

تسهیلات هم مشکلات زیر بوجود می‌آیند:

۱) حجم بالای پرونده‌های مطالبات معوق: یکی از معضلات فعلی بانک‌ها، حجم عظیم پرونده‌های تشکیل شده اجرایی و دعاوی، افزایش روزافزون بدهکاران با مطالبات معوق و عدم بازپرداخت اقساط توسط بدهکاران می‌باشد، امری که وقت، هزینه، نیروی انسانی و انرژی بسیاری را از ادارات حقوقی بانک‌ها گرفته و فرصت مطالعات کاربردی، بررسی عمیق پرونده‌ها، یافتن راهکارهای ابتکاری و نوآورانه از دل قانون و از همه مهمتر، اقدام به اتخاذ راهکارهایی همچون مذاکره به عنوان مقدمه و پیش‌درآمد اقدامات حقوقی را از آنان خواهد گرفت. امروز در ادارات و دوایر حقوقی بانک‌ها، وقت زیادی برای گفتگو، مذاکره و اقناع بدهکار نسبت به پرداخت بدهی پیش از اقدامات اجرایی وجود ندارد و کارشناس حقوقی مجبور است تمامی وقت و انرژی خود را مصروف اقدامات اجرایی و دعاوی کند، در حالیکه تجربه ثابت کرده است که با توجه به مشکلات موجود در نظام قضایی و مراجع اجرایی، مذاکرات جدی و کارشناسانه و هنرمندانه برخی از کارشناسان حقوقی، از بسیاری از اقدامات اجرایی طولی‌المدت مؤثرتر بوده است.

۲) فقدان تمرکز در اطلاعات اعتباری و مطالبات معوق: فقدان یک بانک اطلاعاتی متمرکز در درون بانک‌ها و از آن مهمتر، در میان بانک‌ها - اعم از اطلاعات اعتباری و حقوقی - موجب ایجاد فرصت برای سوء استفاده کنندگان و افزایش زمان و هزینه جهت وصول مطالبات شده است و در واقع، بانک‌ها، در بسیاری از موارد اطلاعی از وجود ذینفعان واحد که اقدام به اخذ تسهیلات از سایر مؤسسات و به‌اسامی گوناگون کرده‌اند، ندارند، در حالی که وجود یک سیستم نرم‌افزاری متمرکز و ایجاد ارتباط On Line (برخط) بین مجری اعطای تسهیلات و مجری وصول مطالبات در هر بانک و میان کلیه بانک‌ها، به راحتی به بسیاری از معضلات و ضعف‌های موجود پایان خواهد داد.

۳) عدم اعطای تسهیلات جدید جهت تسویه تسهیلات معوق: از سال‌های گذشته، یکی از راهکارهای بانک‌های عامل جهت کمک به بدهکاران به‌منظور کاهش مطالبات معوق، اعطای تسهیلات جدید در ازای تسویه تسهیلات گذشته است، امری که به دلیل کمبود نقدینگی بانک‌ها، مدتی است که به ندرت اتفاق می‌افتد و نتیجه‌اش هم افزایش مطالبات معوق و ایجاد مشکلات عدیده در محاسبات و طبقه‌بندی دارایی‌های بانک خواهد شد.

۴) عدم توانایی بانک در عمل به تعهدات: گاهی مشاهده می‌شود که بانک به دلیل کمبود نقدینگی قادر به پرداخت تسهیلات در مواعد مقرر و یا به مقادیر معین به متقاضی تسهیلات نیست. این مسأله هم معضلات بسیاری را برای مشتری بانک ایجاد کرده و کلیه برنامه‌های وی را با مشکل مواجه می‌سازد و حتی گاهی موجب به هدر رفتن منابع بانک و ناتوانی بدهکار در بهره‌برداری مناسب از تسهیلات اخذ شده و در نتیجه، تعویق در باز پرداخت اقساط خواهد شد.

اخیراً تحریم‌های بین‌المللی نیز مزید بر علت شده‌اند و بانک‌ها در عمل برای اجرای تعهدات ارزی خود در قبال مشتریان با مشکل مواجه شده‌اند.

ادامه دارد

افزایش مطالبات معوق و جستجوی راهکارهای مقابله با آن، به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بانکی کشور تبدیل شده است.