**ИЛЬЧЕНКО ОЛЬГА: СЕКРЕТЫ МАРИНЫ**

Попробую разгадать секреты Марины, проследив для этого взаимосвязи ее личной и менеджерской эффективности.  
Идеальный менеджер является образцом для подражания, вдохновителем, умеет формировать видение, организовать работу, получать и использовать обратную связь для совершенствования деятельности.   
Поскольку личностный стиль всегда отражается на выполнении должностных обязанностей и управленческой функции, то, скорее всего, и в отношении к сотрудникам, и в отношении к «клиентам-должникам» в поведении Марины можно обнаружить схожие поведенческие модели.  
Если развить причинно-следственную связь и проследить профессиональный путь Марины (учесть ее успешный опыт работы в сервисной службе, карьерные устремления и достижения), можно предположить следующие конкурентные преимущества (скорее всего их гораздо больше, но я привожу здесь наиболее очевидные и вероятные – на мой взгляд):   
1. Нацеленность на решение проблемы и умение работать в парадигме взаимной выгоды. Умение становиться на сторону  клиента или оппонента,  в данном случае, должника, работать с возражениями (первая должность в сервисной службе наверняка ее этому научила), стремление помочь найти решение сложного материального вопроса, а не просто день изо дня спрашивать «Когда вернете долг?». Закономерно и то, что Марина при этом не забывает и о своих интересах, точнее о задачах должности (мы знаем, что Марина девушка бесстрашная и амбициозная).   
Проявление личного участия  включает в работу один из законов убеждения – закон взаимообмена.  Должник  в данном случае в ответ не  защищается (либо впадая в полную стагнацию или агрессию, либо делая необдуманные шаги), а  сотрудничает и ищет решение.  Задача Марины и ее коллектива - обозначить сроки, в идеале - помочь  найти выход из ситуации, натолкнув на приемлемые для клиента-должника варианты, проконтролировать выполнение обязательств.   
В аналогичном русле взаимовыгодного сотрудничества, скорее всего, Марина проявляется и как менеджер.   
(Не исключено также, что Марина обладает хорошими переговорными навыками и умеет грамотно аргументировать и показывать ситуацию партнеру по общению с разных сторон, что не могло не отразиться на результатах работы. В управленческой функции это помогает формировать видение у сотрудников и оказывать влияние.)  
2.Умение собирать информацию, использовать обратную связь и делать выводы – что является необходимым дополнением к первому принципу. Это касается как ее отношения к клиентам-должникам, так и к собственным сотрудникам.   
В поведенческом плане  может проявляться в умении слушать, задавать проясняющие вопросы, внимательно относиться к информации. Полученные выводы помогают совершенствовать работу Марины (как менеджера) и ее сотрудников в их текущей деятельности.  
3.Отличный образец  для подражания.  Благодаря своей целеустремленности, результативности и высокому уровню личной мотивации Марина задает насыщенный тон «звучанию» всего коллектива, тем самым вдохновляет и учит других не только с помощью наставлений, но и своим личным примером.   
Выводы  
Эти принципы транслируются на всю команду Марины, интегрируются и проявляются в каждодневной деятельности, формируют атмосферу доверия и способствуют повышению эффективности  отдела в целом, даже без применения стандартных и постепенно устаревающих методов «кнута и пряника».  
Из альтернативных подходов, существующих в компании, по предварительным данным  можно предположить (конечно, только предположить) наличие жесткого контроля, практики давления, роли «вышибалы» и вытекающих отсюда действий.  
Хотелось бы отметить, что сама «миссия» сбора долгов - особенно чужих :)(возможно, существующая среди большинства сотрудников) как ни крути не вызывает особого воодушевления и рвения к выполнению должностных обязанностей, даже при наличие хорошо развитых  ключевых навыках. Поэтому ее изменение на более приемлемую, с гуманной точки зрения, считаю одной из наиболее действенных и первоочередных мер.  
Как внедрить эффективные принципы (безболезненно):  
1.    Сверху вниз:  
a.    Согласовать, сформировать  с сотрудниками компании новое видение миссии, например, в парадигме разрешения материальных проблем и кредиторов и должников, а не – утрируя  -  «выколачивания долгов»  (если такое имеет место)  
b.    Руководителю перенять и применять принципы Марины со своего – более высокого уровня, в качестве  наиболее действенного способа внедрения и распространения управленческого стиля на основе подражания  
c.    Повысить Марину до следующего иерархического уровня (если это возможно)  
2.    Обучение силами компании и обмен опытом:   
a.    Сделать привычной практикой обмены опытом с коллегами, мозговые штурмы, совместные поиски решения (для выполнения этих и следующих рекомендаций необходимо наличие соответствующей корпоративной культуры, см. п.4)  
b.    Сформировать  базу знаний в компании и систему корпоративного обучения  
c.    Обучать сотрудников  ключевым навыкам корпоративной компетентности силами экспертов из числа сотрудников компании (с предварительным их обучением преподаванию), наверняка не только Марине есть чему научить других  
d.    Внедрить  систему наставничества  
3.    Обучение внешними силами: тренинги, коучинг, прежде всего менеджеров, которые бы затрагивали не только навыки, но и более глубинные слои, например,  взгляды на коммуникации и управление.  
4.    Корпоративная культура и система мотивации, которые бы поддерживали обмен и интеграцию знаний, поощряли бы инновационные подходы и сотрудничество.  
Болезненные пути, например, с заменой сотрудников не рассматривались по условиям кейса , а также в связи с верой в  способность людей к развитию и изменениям.

**Автор решения:** Ильченко Ольга

**КАРЕВА ЕЛЕНА: ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ**

На мой взгляд, Марина выполняла следующие действия, как руководитель подразделения:  
1.Личное обучение новичков Мариной, и лучшими специалистами отдела- с доведением целей работы (максимальный сбор долгов, выполнение плановых показателей), наставничество.   
2. Подведение итогов недели - рейтинг результативности работы каждого члена группы (кол-во поступивших оплат, среднее количество звоков по должникам, % выполнения плана и т.д.). Итоги видел каждый сотрудник, и разумеется, никому не хотелось находиться в конце рейтинга, потому все стремились улучшить свою работу;  Подведение итогов месяца - выделение лучшего сотрудника и сотрудника с самым низким результатом  
3. В начале каждого рабочего дня Марина приветствует персонал отдела, и выборочно у нескольких сотрудников   
запрашивает планы работы на день, а вечером контролирует итоги, что позволяет всегда держать сотрудников в тонусе.   
  
Как внедрить новые методы работы, когда уже есть устоявшаяся практика работы с клиентами?  
1. Необходимо пообщаться с каждым сотрудником, практически у всех есть соображения, как улучшить работу, просто часто они не видят смысла в проявлении инициативы.  
2. Объяснить, для чего вводяться нововведения и какой результат от них ожидается  
3. На всех этапах нововведений четко контролируются результаты и диагностируются возможные проблемы  
4. При появлении результатов информация о них доводиться персоналу, чтобы персонал видел результаты  
5. При введении нововведений целесообразно также проводить работу с неформальными лидерами коллектива - убедив их в целесообразности изменений, можно облегчить работу по внедрению нововведений с другими сотрудниками.

**Автор решения:** Карева Елена

**ГУСАКОВ СЕРГЕЙ: РАБОТА НЕ ДЛЯ СЛАБОНЕРВНЫХ**

Действия, определяющие успех:  
1. Женский голос (если он без истерики) - действует успокаивающе и не вызывает у людей желания пойти на конфликт. Ее манера сочувствовать, например может быть использована и мужчинами.  
2. "Тиовые решения" (опыт) , наработанные на предыдущей работе, позволили построить эффективное обучение сотрудников. Ключевое в обучении не идти на конфликт, а также п.3   
3. При звонках скорее всего предлагалась "серия" решений  
  
Как безболезнено внедрить?  
Есть один только способ, чтобы захотели. Добиться этого можно только кнутом и пряником. Кнут - обязательство внедрить то, что уже есть формализованного - например, в приказном порядке сделать список "типовых конфликтных ситуаций" и "способов, как его избежать". Можно и более жесткий - ввести план, как у Марины или чуть ниже. Пряник - премии за перевыполнения. Нвареняка, этот пряник уже есть, но нужно сделать его "доступным". То есть для желающих обучение "по Марине", фильмы с ее лекциями и прочее (тут все зависит от того, что есть в распоряжениии). Когда люди увидят, что это работает (а так как Марина не одна это все делать, то значит уже есть "система передачи знаний" от Марины сотрудникам), то люди сами начнут работать "по Марине".  
  
Нужно, что бы сами захотели пользоваться

**Автор решения:** Гусаков Сергей

**ВОРОНЦОВ СЕРГЕЙ: БЕЛАЯ ВОРОНА**

Отличительные действия Марины были обусловлены тем, что она женщина и она ранее не работала в "силовых структурах". Ее опыт складывался их общения с клиентами и оказания помощи им.  
Можно предположить, что Марина ставила себя на место должника, выступала на его стороне, пыталась решить именно его проблемы. Соответственно таким образом она строила и работу своих подчиненных.  
Основная задача - понять проблему должника, вторая - найти пути ее решения.  
Никаких угроз, только конструктивные предложения. Коллектор и должник думают и работают вместе.  
Могла быть использована схема, когда должнику разъясняют все хорошие варианты решения финансовых проблем и все плохие варианты.  
Возможно она разработала типовые варианты решения конкретных проблем и внедрила их в практику работы своих сотрудников.  
Что она не делала? Не запугивала клиентов, не "лила" негатив, не оскорбляла.  
  
Как же перейти на такой эффективный стиль работы другим группам?  
Очень просто:  
- уже есть анализ работы группы Марины и других групп, состав их действий;  
- первоначально проводим психологическую подготовку коллектива к новшествам, мотивируем тем, что общие показатели будут выше, соответственно и выше доходы сотрудников;  
- объясняем коллегам их новые направления и действия;  
- устанавливаем контрольные точки, показывающие достижение планируемых результатов;  
- постепенно убираем "ненужные" действия в других группах, заменяя их "нужными", которые практикует Марина;  
- подводим итоги, определяем лидеров по переходу на "новые рельсы" и отмечаем их;  
- лучшие подтягиваю худших.

**Автор решения:** Воронцов Сергей

**ЧИКАЛОВ-КОЛЕСНИКОВ АЛЕКСАНДР: ВСЁ ПРАВИЛЬНО**

Для начала нужно отметить, что в компанию «Восток Запад» Марина пришла с хорошим опытом, полезным для работы в службе телефонного взыскания. Работа оператором службы звонков сотового оператора, в течение достаточно длительного срока - 9 месяцев, сформировала у Марины ряд положительных и необходимых качеств.  
  
♣    Умение выслушать человека, услышать его проблему  
♣    Умение максимально быстро находить решение проблемы (с экономие времени на телефонное общение)  
♣    Вежливость, позитивный настрой, терпеливость  
♣    Нужная модуляция голоса: уверенность, вежливость, позитивность, расположенность к клиенту   
Все эти навыки позитивно сказались на её настоящей работе.  
  
За каждым невыплаченным долгом стоит своя жизненная ситуация. В работе с долгами важно:  
♣    Использовать все доступные методы донесения информации  
♣    Выслушать должника и разобраться в ситуации  
♣    Отделить факты от эмоциональной составляющей  
♣    Вовлечь в решение ситуации лиц принимающих решение или способных воздействовать на должника  
♣    Предложить максимально устраивающее обе стороны решение проблемы  
♣    В исключительно крайнем случае прибегнуть к судебному решению  
♣    Корректно завершить работу, поблагодарив должника за погашение долга  
  
Непосредственно общению с должником наверняка предшествует этап подготовки. Для этого ведется история переговоров с каждым клиентом. Каждой ситуации общения по телефону предшествует изучение истории переговоров. Нет смысла повторять одно и тоже сто раз, достаточно быть просто информированным, и разговаривать с клиентом на уровне «я о вас всё помню, как будто бы мы давние знакомые».  
  
Кроме работы непосредственно с должником наверняка Марина собирает информацию о его окружении. Для юридических лиц это могут быть – финдиректор, гендиректор, менеджер по снабжению, бухгалтер, собственник и т.п. Для физлиц это могут быть его родственники, может быть и начальство. Часто бывает что должник не сообщает важным для него лицам, влияющим на принятие им решений, о наличии долга. Таким образом, общение с окружением должника задействуется дополнительный рычаг воздействия, который часто может помочь разрешить проблему с долгом.  
  
Часто людям бывает стыдно, неловко в том, что они задолжали деньги. Здесь могут быть как банальная забывчивость, так и какая-то жизненная ситуация. И здесь важно выслушать, помочь найти решение. Часто достаточно просто рассказать, о том что можно реструктурировать долг, договориться о его продлении, установить индивидуальный график возвращения задолженности. Общение выстраивается на позитивной доверительной волне. Марина и её менеджеры стремятся решать ситуации, а не запугивать должника или вступать с ним в конфликт.  
  
Беседа по телефону строится крайне вежливо. Звонки не производятся в неудобное для клиента время типа 1 ночи или 6 утра, т.к. это настривает должника против агентства и вызывает негатив, а не желание решить проблему. При этом большое внимание во время беседы уделяется установлению фактов: кто где когда кому… Необходимо обязательно несколько раз в ходе беседы упомянуть требуемую сумму. Это поможет психологически воздействовать на должника. Факты обязательно архивируются для дальнейшего общения. Процесс общения обязательно заканчивается фиксацией конкретных договоренностей – что где когда будет сделано должником и какова будет следующая реакция специалиста по телефонному взысканию («я Вам перезвоню тогда-то… Мой звонок подтвердит…» и т.п.).  
  
Помимо телефонного общения Марина возможно использует СМС и почтовую (письменную и электронную) рассылку. Т.к. если не удаётся с клиентом поговорить лично по телефону – можно попытаться сделать это другими способами. СМС и письма используются как подкрепляющие способы, направленные на должников, с которыми не выстраивается нормальная коммуникация по телефону.  
  
Наверняка Марина очень внимательно относится к аналитическому сопровождению работы с должниками. В частности используется ранжирование должников и долгов по каким-либо критериям, используется принцип ABC-анализа, ранжирование по степени «холодности» клиента. На основе анализа выставляются планы для каждого из менеджеров, менеджеры распределяются по группам должников в зависимости от особенностей характера менеджеров.  
  
На основе аналитики и контроля исполнения планов внедряется соревновательный дух в коллективе, по ряду показателей:  
- % выполнения плана  
- объем погашенной задолженности  
Т.к. работа телефонного взыскания наверняка достаточно однообразна и утомительна – необходимо что-то что добавляет яркие нотки и эмоции в работу. В частности – соревновательный дух в коллективе.  
  
Процесс взаимодействия с должником обязательно завершается благодарностью за погашение платежа, когда это происходит. Может быть, отправляются документы подтверждающий «чистоту» клиента. Это вселяет в должника спокойствие и уверенность, что он всё сделал правильно в итоге.  
  
Итак, что Марина делает и это приводит её к успеху:  
♣    Готовится к переговорам, архивирует и анализирует результаты, умело собирает факты о долге, о клиенте и его окружении, воздействуя в т.ч. и через них  
♣    Корректно выстраивает процесс общения с людьми, используя при этом иные методы, кроме телефонных звонков  
♣    Настраивает работу коллектива на основе объективных критериев и внедрения соревновательного духа  
  
В качестве методов внедрения эффективных принципов работы Марины в других группах предлагаю:  
  
1. Организация стажировок специалистов других групп в группе Марины. Обучение по принципу ДКЯ - «Делай Как Я». В параллельных группах периодически отбираются 2-3 наиболее перспективных сотрудника. Они направляются на 1-2 недели на работу в группу к Марине под её личное кураторство. Сначала они присутствуют при её работе: подготовка к переговорам и сами переговоры. В том числе они слушают по параллельной линии как выстраивается диалог с должником. Далее делают это сами при кураторстве Марины. На третьем этапе – Марина курирует их менее плотно, в основном концентрируясь на анализе результатов работы. После окончания стажировки специалисты, перенявшие опыт, возвращаются в свои группы и делятся опытом с другими коллегами.  
  
2. Организация и проведение ситуационных игр между группами. Когда сотрудники групп поочередно выступают в разных ролях, в разных ситуациях. Одни – должники, другие – коллекторы.

**Автор решения:** Чикалов-Колесников Александр

**СЕДУШ АННА: ТАКТИКА УХОДА ОТ КОНФЛИКТА**

Вероятно Марина использовала наиболее эффективный способ взыскания долгов: расположение к себе должника. Сама по себе задача взыскать долг уже содержит в себе конфликт. Поэтому если при разговоре не сглаживать острые углы и не уходить от конфликта, есть риск утвердить должника в позиции что возвращать вам долг не нужно. Позитивное отношение к Марине вызывает у должника чувство вины и ответственности и она автоматически попадала на первые позиции в очереди на проплату. Коллеги Марины - мужчины, бывшие сотрудники правоохранительных органов, вряд ли воспользовались бы таким способом.

**Автор решения:** Седуш Анна 

**ДМИТРИЕНКО АЛЕКСЕЙ: CВЕЖЕСТЬ ДОЛГОВ, ОЛИМПИЙСКИЙ АЗАРТ И УЗКОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕКТОР**

На мой взгляд, самой Марине в работе помогли профессиональные навыки, приобретённые  во время работы в ОАО «МегаФон».  В первую очередь – это внимательность, вежливость и терпение.   
  
Перейдя на другую работу, на позицию специалиста отдела телефонного взыскания Марина начала применять свои наработанные навыки, но с большим азартом, т.к. работа в отделе телефонного взыскания ориентирована на результат, в  отличие от предыдущего места работы, где обработка входящих звонков представляет собой монотонный процесс. Очевидно и то, что оказавшись единственной женщиной в мужском коллективе, ей пришлось самоутверждаться и настраивать себя на то, что она не хуже других. И судя по тому, как стремительно рос её карьерный путь, ей удалось достичь впечатляющих результатов. И дело не только в её профессиональных навыках.  
  
1.    Компания «Восток-Запад» оказывает услуги по взысканию долгов во всех сферах экономики. Это означает, что команду коллекторов можно сегментировать, разделив их на узкопрофильные специализации по взиманию долгов в каждой отдельной отрасли. Суть в том, что среди должников есть как физические лица – должники банков и других кредитных учреждений, а так же юридические лица, которые могут осуществлять различную деятельность – производство, торговля, оказание услуг. Методы работы и оказания давления на физлиц и юрлиц отличаются, поскольку физлица рискуют собственным имуществом и несут личную ответственность, а юрлица рискуют имуществом компании и несут ответственность перед другими юрлицами. Соответственно и способы оказания давления применяются различные. Это, во-первых.  
  
Во-вторых, каждый сектор экономики имеет свои отличительные особенности, обычаи делового оборота и условия существования. Узкопрофильный специалист, работающий, например, с должниками в секторе тяжёлого машиностроения, может обладать большим объёмом информации об этой сфере деятельности и работать более эффективно, поскольку ему могут быть известны особые нюансы данной отрасли.   
Таким образом, на результативность работы отдела могло повлиять разделение членов команды по узким специализациям, привязанным к отраслям. А чтобы избежать простоев среди узкоспециализированных коллекторов из-за временного отсутствия долгов, каждый член команды может иметь две-три дополнительных специализации.  
  
2.     Не секрет, что вероятность возврата «свежих» долгов гараздо выше, чем работа с «зависшими» долгами. В этой связи целесообразно большую часть усилий команды концентрировать на взыскании «свежих» долгов. При этом работа со «свежими» долгами может быть построена на нескольких этапах, каждый из которых проводит отдельный сотрудник. Например, первые 10 дней дело ведёт один сотрудник, во вторую декаду к делу подключается ещё один сотрудник. Таким образом, с должником будут работать два коллектора, помогая друг другу, и дополняя друг друга. С моей точки зрения – это достаточно сильный приём психологического давления, способствующий повышению эффективности возврата долга, и он мог применяться Мариной.  
  
3.    Так же для повышения эффективности работы отдела коллекторов мог быть внедрён «экран соревнований» между отделами. Суть в том, что на видном месте размещается лист ватмана, на котором каждый день фиксируются в виде графиков показатели работы всех отделов. Сотрудники отдела каждый день имеют возможность видеть результаты и стремятся работать более эффективно. Иными словами – это наглядная картинка, которая призвана оказать психологическое воздействие на членов команды. Дополнительным плюсом выступает и тот факт, что организация соревновательного процесса среди мужчин, возглавляемых женщиной, с моей точки зрения, могла выступать сильным мотивационным фактором для достижения отличных показателей.  
  
Подводя итог решению кейса «Работа не для слабонервных» мне хотелось бы отметить, что описанные выше приёмы вполне могут быть безболезненно внедрены в другие отделы  компании «Восток-Запад». По крайней мере, ничего в них сложного нет за исключением п.1, на реализацию которого, возможно, придётся потратить несколько месяцев. Но коллегиальная взаимопомощь и олимпийский азарт могут внедряться немедленно.  
  
Спасибо за внимание!  
Алексей Дмитриенко  
Генеральный директор/Бизнес-тренер ООО «Хорошее решение»

**Автор решения:** Дмитриенко Алексей

**МУРЗАЕВА АННА: ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРИНЫ ОПРЕДЕЛЯЛИ...**  
Эффективность Марины, предполагаю, определяли следующие действия:  
1. знания психологии и умение мягко надавить на болезненные точки должников, что заставляло людей действовать и возвращать долги  
2. организаторские способности, которые позволяли эффективно управлять коллективом и выполнять планы работ  
3. умение выявлять причину проблемы должника, тем самым доводя проект до конца.  
  
Чтобы безболезненно внедрить принципы работы Марины в других отделах, надо провести анализ эффективности работы этих отделов, посмотреть, что им мешает, а что наоборот работает в этих отделах продуктивно, понять специфику отдела и в качестве решения выявленных проблем предложить алгоритм действий Марины, как более эффективный, который поможет более рационально использовать время и приведет к росту доходов сотрудников.

**Автор решения:** Мурзаева Анна

**ЮНЫШЕВ ЛЕОНИД: ИНФОРМИРОВАНИЕ О ДОЛГЕ**

Как показала практика, на примере коммунального хозяйства, лучше всего работает система, когда до близких знакомых, соседей, непосредственных руководителей доводят информацию о неплательщиках и суммах неплатежей.   
Достаточно вывесить объявление, что  кв. № 60  Иванов И.И. должны, 12000рэ на подъезд как в 50% случаев долг оплачивается. Если не понимают, то фото, чтоб знали в лицо.   
В нашем случае лучше развить ситуацию исходя из специфики персоны-должника. Если это молодой человек - подеседовать с родителями, если пенсионер - побеседовать с детьми, если работающий то побеседовать с непосредственным руководителем. В любом случае полезно поговорить с гарантами по долгу.   
В любом случае нужно дать человеку шанс оплатить без "общественности".  
Если речь идёт о бизнесмене, то нужно постараться понять кто является ключевым партнёром, поставщиком или потребителем и чьё мнение может сдвинуть ситуацию и довести сведения до данных лиц о  данном конкретном долговом обязательстве и его неисполнении. Это лучше делать телефонным звонком с подтверждением что да такое сотрудничество имеет место и что данные сведения приняты к сведенью.  
Любые "наезды" могут сделать невозможным досудебное разбирательство и этого надо избегать и наказывать при попытке "прогнуть".   
В связи с этим можно сказать что при даче в долг банкам нужно собирать больше сведений об реальном окружении заёмщика в зависимости от его статуса, возраста и целей кредита для привлечения "общественности" для целей досудебного взыскания средств.

**Автор решения:** Юнышев Леонид

**ПЕТРОСЯН АНДРЕЙ: АС ТЕЛЕФОННОГО ВЗЫСКАНИЯ**  
Добрый день!  
  
Рискну предположить следующее:  
  
Очевидно, что причины успеха герини Вашего повествования кроются не только в чертах характера, но и в опыте предыдущей работы (менеджер звонков ОАО Мегафон), другая причина - чисто гендерного типа, т.к. из статьи видно, что в остальных группах привалирует так называемый мужской подход к работе по телефонному взысканию (даже не сколько мужской, а скорее силовой - военный вариант беседы).  
  
Пойдем с обратной стороны, возможно не сколько Марина работает хорошо, а остальные работают плохо.   
  
Попробуем предположить что негативного делают "силовики":  
  
1. угрожают.  
2. не пытаются выяснить причины просрочки долга.  
3. грубят.  
4. не предлагают вариантов решения кризисной проблемы (рассрочка).  
  
===================================  
  
А что должен делать в своей работе телефонный оператор? наверное:  
  
1. быть вежливым.  
1. успокоить звонившего.  
2. выяснить суть претензий или проблемы звонящего.  
3. предложить путь ее решения (соединить с кем надо).  
  
С другой стороны, если дело дошло до коллектора, то скорее всего "мягкие" варианты решения проблемы уже использованы. Второе: если нет возможности платить, то и не заплатят. Третье: очевидно заполучить на 600 млн. руб.  больше можно только с тех, кто просто не хочет платить, по причине своей хитрости.  
  
И тут может присутствовать более простое решение, группа Марины просто обрабатывает значительно большее число клиентов и по теории вероятности ее показатели значительно вырастают.  
  
Итого имеем несколько вариантов (или их одновременное использование):  
  
1. группа Марины обрабатывает значительно большее число клиентов в единицу времени (этому научить другие группы можно без проблем).  
2. группа Марины старается максимально вникнуть в положение клиента и вычленив потенциальных плательщиков начинает плотно работать только с ними, (учим этому другие группы)  
3. предлагает им варианты погашения долга. устраивающие обе стороны и в конечном итоге добивается своего.  
4. группа Марины ведет некую базу по типу КМ (knoledge-management) где учитывает основные варианты поведения должника, четко классифицирует их и работает по наиболее успешным и проверенным сценарием. Это как некий вариант перевернутой кверх ногами CRM системы.  
  
5. помогает Марине в этом наработанная в Мегафоне способность по телефону угадывать настроение клиента, его степень правдивости и вообще способность с первых слов разговора Управлять клиентом и вести его в нужную тебе сторону.  
  
**Автор решения:** Петросян Андрей

**СОКОЛОВ АНДРЕЙ: РАБОТА НЕ ДЛЯ СЛАБОНЕРВНЫХ**

На мой взгляд её эффективность заключалась во-первых вежливость по отношению к задолжникам. во-вторых не требовть с клиента оплаты посредством угроз а взаимное выстраивание графика оплаты и поиск решений. в -третьих лозунг команды "Не клиент нам должени денег, а мы должны помочь клиенту оплатить в срок".

**Автор решения:** Соколов Андрей