

„De la datornic la client”

Recuperarea de creanțe în lumea contemporană

IULIA ȘERBAN, specializarea Antropologie, promoția 2019

ABSTRACT Într-o lume în care oamenii se bazează din ce în ce mai mult pe consumul de credit ca o formă de închiriere a venitului viitor, datoria și datornicul ajung din ce în ce mai aproape de lumina reflectoarelor. În această lucrare am explorat subiectul datoriei și al recuperării de creanțe. În special am privit către relația dintre actorul emergent „recuperatorul de datorii” și actorul „datornic”, devenit client. Cercetarea etnografică a fost desfășurată pe parcursul a opt luni, într-o firmă de recuperare a creanțelor, metodele principale utilizate fiind observația participativă și interviul nestructurat. Teoretic, am pornit de la teoria lui Marcel Mauss legată de obligația morală de a reciproca și de teoria lui David Graeber despre datorie. Etnografic, am descris o lume în care recuperatorii de datorii încearcă să își schimbe imaginea negativă iar datornicii sunt greu de convins. Această relație totuși se perpetuează și evoluează din cauza cercului vicios al unei societăți bazată pe datorie.

Cuvinte cheie: *datorie, recuperare de creanțe, obligație, legitimizare, consum de credit, etnografie.*

INTRODUCERE

Tema și întrebările de cercetare

În lumea contemporană, datoria a ajuns să fie un fenomen universal, chiar societatea în sine ajungând o societate bazată pe datorie. Consumul de credit a devenit normal, oamenii împrumutându-și în avans urătoarele salarii. Datoria însă este, în același timp, un subiect intens și de mult studiat în științele sociale.

După cum aflăm de la Mauss (2011/1925) și Graeber (2011), datoria, precum darul implică obligația de a returna, cu alte cuvinte are și o dimensiune morală. Această moralitate a datoriei este înrădăcinată în imaginarul colectiv, societatea tragând la răspundere pe cel ce fie refuză, fie nu poate să își plătească datoria. Datornicul este supus presiunii de a returna ce a împrumutat din trei părți: din partea societății, din partea creditorului, din partea propriei

conștiințe. Moralitatea ce se formează în jurul datoriei face persoana datornică să aibă sentimente de obligație față de creditor, și sentimente de vinovăție când această obligație nu poate fi îndeplinită. Datornicul este pus într-o lumină negativă, creditorii fiind puși pe primul loc, fiind menținuți pe o poziție de putere.

Tocmai în acest context apare un al treilea actor, pe lângă datornic și creditor, și anume recuperatorul de datorii. Acest actor se află de multe ori într-o zonă gri din punct de vedere legal, însă atunci când se află în zona legală este văzut de societate ca fiind imoral. Recuperatorii de datorii pot să aibă mai multe forme, de la cămătari, la persoane fizice autorizate, la IFN-uri (instituții financiare nonbancare). Această lucrare are în vizor firmele de recuperare de creanțe (IFN-uri), modul în care încearcă să se legitimizeze pe piață, procesul de recuperare și relația ce se formează între datornici și firmă.

Mi-am propus să analizez procesul de recuperare de datorii; Ce relații se formează între recuperatorul de datorii și client? Ce presupune să fii clientul unei firme de recuperare? Ce presupune să fii angajatul unei firme de recuperare? Toate aceste întrebări vor fi discutate în următoarele capitole ale acestei lucrări.

Firma de recuperare în care am desfășurat cercetarea de teren încearcă o abordare nouă față de alte companii similare și anume încearcă să prezinte recuperarea datoriilor ca pe un serviciu în favoarea datornicului. Tocmai din acest motiv abordarea companiei presupune referirea la datornic cu denumirea de „client” (de la datornic la client). Pe parcursul lucrării voi sub semnul întrebării dacă această abordare este una benefică clientului și dacă afectează în vreun fel modul în care clientul privește compania.

CADRU TEORETIC

Datoria

Pentru a înțelege ce înseamnă și ce presupune recuperarea de datorii, mai întâi voi discuta despre ce este datoria, de unde vine și de ce se simt oamenii obligați să își plătească datoriile. Pentru a realiza acest fapt voi lua în considerare teoriile lui Mauss (2001/1925) despre dar și teoria lui David Graeber (2009, 2011) despre datorie. Voi continua apoi cu teorii legate de colectarea datoriilor și despre cine sunt oamenii care au aceste datorii. De asemenea voi aduce în discuție și conceptul de „guard labour” (Jayadev și Bowels, 2006) care se leagă atât de consumatorii de credite, cât și de cei care colectează datoriile. În ultimul rând voi aborda modul în care se poate legitima o firmă de recuperare de creanțe prin intermediul publicității și marketingului și voi pune sub semnul întrebării dacă aceste strategii funcționează sau nu.

Istoria datoriilor este una lungă care începe cu apariția statului. Datoria poate fi privită ca o obligație a individului față de stat sau alte entități financiare. Acest concept al obligației nu este unul nou, ci originea sa poate fi trasată până la unul din textele de căpătâi în antropologie și anume *Eseul despre dar* (sau *L'Essai*, cum este cunoscut la nivel internațional) al lui Marcel Mauss (2001/1925).

Pentru a înțelege ce este datoria trebuie să facem un pas în spate pentru a putea vedea de unde se trage. David Graeber (2009) prezintă chiar această evoluție a conceptului în articolul *Debt, violence, and impersonal markets: Polanyian meditations* (sau mai pe larg în cartea sa *Debt: The First 5000 Years*). Graeber vine cu teoria că datoria a evoluat pe măsură ce au evoluat statul și piața. Pe măsură ce statul s-a dezvoltat a început să ceară taxe din partea oamenilor (dacă aceștia doreau să fie cetățeni). Aceste taxe erau investite în principal în armate care cucereau diferite teritorii, astfel adăugând și mai mulți oameni obligați să plătească taxe. Trebuie notat că

termenul „obligatie” este un cuvânt cheie în acest context. Argumentul folosit pentru aceste taxe (pe lângă protecție și apartinere la o entitate statală) era că oamenii au o „datorie primordială” către societate pe care o pot răsplăti doar prin oferirea unei părți din venitul lor statului. Însă dacă oamenii nu se conformau acestei datorii morale, erau obligați prin forță.

O idee pe care Graeber o atinge în *Debt* (2011) este cea că datoria apare doar într-un tip de societate și anume unde există relații de schimb reciproc. Aici Graeber argumentează că această relație este menținută prin violență. Despre obligație vorbește și Marcel Mauss în eseul său despre dar, însă pe baza unor relații diferite. Darul și teoria lui Mauss despre acesta este relevantă în înțelegerea atât a originilor datoriei, cât și a modului în care funcționează în prezent.

Un prim fapt ce trebuie luat în considerare este că darul nu se dă pur și simplu. Schimbul de daruri implică anumite obligații printre care (poate cea mai importantă) fiind obligația de a-l returna. Odată ce ai intrat în acest schimb ești obligat moral de a returna darul. Această obligație nu este la nivel individual, ci la nivel de colectiv, de societate. „Nu indivizii, ci colectivitatea impune obligațiile de schimb și contractul asupra unui altuia” (Mauss, 2001/1925, p6, traducerea mea).

În „The Anthropology of Debt”, Hart (2016) numește cartea lui Graeber „o lucrare despre istoria lumii” (p 417, traducerea mea) și critică într-o anumită măsură faptul că se concentrează mai mult pe această parte istorică, generală și mai puțin pe particular. Aduce în discuție o parte integrală a ce implică datoriile și anume existența banilor. Discută despre modul în care banii au determinat formarea unor relații de inegalitate între debitori și creditori și despre faptul că aceste inegalități declanșează o violență întrinsecă relațiilor umane (p 417).

Definită de Graeber, datoria în sine este mai mult decât o obligație. „O datorie este doar o perversiune a unei promisiuni. Este o promisiune coruptă de matematică și de violență” (Graeber, 2011, p 331). Corupția aceasta implică o valoare morală și după cum am discutat mai sus, datoria are într-adevăr o valoare morală până în zilele noastre. Totuși ca individ ai puterea de a contesta ideea că o persoană trebuie întotdeauna să își plătească datoriile, dat fiind că la nivel instituțional și chiar național au existat cazuri în care au fost iertate datorii (Davey, 2017; Guyer, 2012).

O altă idee foarte importantă când vine vorba de datorii și despre modul în care au apărut acestea este istoria banilor. Contrar cunoștinței comune, banii nu au venit ca urmare a trocului, ci forme de credit predatează trocul (Graeber, 2011; Taylor și Lynch, 2015; Gregory, 2016). De asemenea banii au apărut ca o modalitate de a cuantifica datoria. Datoria care în cele din urmă reprezintă „o relație socio-politică ce ne încarcerează pe toți, sărac sau bogat, neguțător sau cumpărător, [...] (Datoria) Este exprimată într-un discurs moral ale cărui valori exprimă valorile clasei dominante.” (Gregory, 2016, p 180, traducerea mea). Așadar putem vedea că violența de care discutăm înainte nu se restrânge doar la nivel individual, ci este vorba despre o violență structurală, o societate care favorizează creditorii, deținătorii de capital.

În completarea acestei teorii avansate în principal de Graeber, vine Robbins (2018), în articolul *An anthropological contribution to rethinking the relationship between money, debt, and economic growth*, și pune o întrebare fundamentală. El trece mai departe de „De ce își plătesc oamenii datoriile?” și întreabă „De ce sunt creditorii mereu pe primul loc?”. Pentru a răspunde la această întrebare el discută despre societatea noastră și spune despre cum am evoluat de la o societate bazată pe „deținători de capital și muncitori” (p116) la o societate bazată pe creditori și datornici. El discută ideile de onoare și vină în cadrul datoriilor și despre cum creditorii își asumă o poziție de putere asupra datornicilor pentru că datornicii, prin plata datoriei, încearcă să își mențină onoarea, credibilitatea.

Se înțelege de aici că noi trăim într-o societate bazată pe datorie. Balanța de putere poate să fie puțin diferită de cum ne-o imaginăm pentru că „datornicul și fluxul monetar care este menținut de plata ratelor este fundația întregii economii, precum și sursa de putere a elitelor” (idem, p113). Așadar fără datornici nu ar mai exista elitele. Problema pe care o identifică Robbins este că datornicii nu își conștientizează starea și sunt blocați în același tip de gândire bazat pe obligație și vină iar simbolurile puterii sunt încă în mâinile creditorilor.

Datornicul

Totuși ce se întâmplă dacă datornicul nu mai poate sau nu mai vrea să plătească datoria? Aici intervin firmele de recuperare a datoriilor care au puterea nu numai de a hărțui individul ci și de a recurge la metode legale de a recupera banii datorăți. Aceste firme de recuperare, deși sunt cunoscute pentru căile îndoielnice de colectare a datoriilor, au ajuns să facă parte din sistemul legal, funcționând într-o zonă gri a dihotomiei economie formală/informală. (James, 2017).

Despre societatea bazată pe datorie discută și Hohnen (2017) în articolul ei, însă ea se contentează mai mult pe debitor ca individ și sistemul din care este aproape imposibil să evadeze. Ea discută despre consum bazat pe credit (Langley, 2014 apud Hohnen, 2017) și modul în care pentru consumatorii/datornicii săraci nu sunt informați corespunzător cu privire la repercusiunile deschiderii unui card de credit. Deși datoria este văzută ca un risc extrem de ridicat din cauza fricii că o să scape de sub control, oamenii sunt nevoiți să facă împrumuturi mai ales pentru că creditele devin din ce în ce mai ușor disponibile pentru ei (Hohnen, 2017, p 265). „În principiu, oamenii își închiriază veniturile viitoare” (idem, p 266).

Persoanele care prezintă cel mai mare risc de a se afunda într-o groapă de datorii sunt persoanele care au venituri mici. Tot acestea arată și cele mai multe simptome de anxietate legate de datorii din frica imposibilității plății următoarei rate (idem). În întâmpinarea acestei probleme există anumite soluții, dar niciuna pe termen scurt. Aceste soluții cuprind educația financiară și o mai bună reglementare a sistemului de oferire a creditului (Taylor și Lynch, 2015).

O realitate mai puțin sumbră o prezintă Strout (2016) în urma unei cercetări despre oamenii care își fac credite pentru a-și cumpăra case și apoi se găsesc în imposibilitatea de a mai plăti ratele. Acești oameni încep încet, încet să își schimbe concepțiile culturale despre datorii și ajung să nu se mai simtă vinovați în eventualitatea imposibilității de plată. Ei renunță pur și simplu la datorii și se orientează către un stil alternativ de viață. Acestea sunt însă cazuri fericite.

Recuperatorii de datorii

În cazul persoanelor care nu își permit să renunțe la credite și să adopte un stil alternativ de viață, este foarte posibil ca la un moment dat să se întâlnească cu recuperatorii de datorii. Acești recuperatori intră în categoria de „guard labor” (Jayadev și Bowels, 2006), categorie în care se află alături de supervizori, gardieni și alți lucrători care sunt implicați în munca de supraveghere a indivizilor. În concordanță cu datele acestora (Jayadev și Bowels, 2006), aproximativ 3% din persoanele de pe câmpul muncii din România, lucrează într-un segment de piață ce se încadrează la „guard labour” (idem, p 339). Cei ale căror datorii sunt colectate realizează asta, chiar dacă nu la nivel conștient și oferă firmelor de recuperare publicitate proastă (dat fiind că firmele sunt văzute ca niște entități care controlează și suprimă libertatea individuală).

Există totuși metode prin care aceste firme se pot legitima pe piață, metode utilizate și de compania în care am desfășurat cercetarea, cea pe care în această lucrare o numesc firma Avocado. O metodă prin care o firmă se poate re poziționa pe piață (fie doar un produs, fie în totalitate) este prin publicitate (Venkatesh, 2015). Totuși publicitatea de multe ori nu este suficientă pentru a schimba o opinie cimentată a publicului, după cum vom vedea și în cazul firmei Avocado, clienții fiind capabili să își dea seama dacă re poziționarea chiar reflectă valorile companiei și modul în care aceasta tratează clienții.

O altă metodă de legitimare pe piață este prin a fi deschiși spre a fi trași la răspundere pentru deciziile companiei, cu alte cuvinte, prin transparență (idem, p 416). Cu cât deciziile unei companii sunt mai accesibile publicului, încrederea în acea companie are mai multe șanse să crească. Atât transparența cât și publicitatea pot fi văzute ca niște războaie (idem, p 412), acestea nefiind strategii pur altruiste, dat fiind că scopul final este creșterea profitului companiei.

Așadar, în această secțiune am conceptualizat ideea de datorie, datornic și recuperator, împreună cu ce înseamnă să fii angajat într-o firmă de recuperare și rolul pe care îl ai. În cadrul procesului de recuperare a datoriilor toți acești actori relaționează prin diverse procese (unele au fost explorate, altele urmează să fie explorate), această lucrare concentrându-se tocmai pe interacțiunea dintre ei. Cadrul general este reprezentat de datorie, rolul pe care îl joacă aceasta în societate, cum influențează membrii acesteia și relațiile de putere pe care le determină (creditor versus debtor). În acest context am privit de asemenea și spre modurile în care se poate legitima o firmă de recuperare de datorii, dat fiind că acestea sunt văzute ca personaje negative.

METODOLOGIE

Această cercetare a fost desfășurată pe parcursul a opt luni prin utilizarea unor metode etnografice de culegere a datelor. După cum s-a exprimat și Nick Trujillio (1992, apud DeSantis, 2003) „Metodele etnografice presupun ca cercetătorii să se imerseze în teren pentru o perioadă extinsă de timp pentru a dobândi o înțelegere complexă a modului în care membrii își interpretează cultura.” (p435, traducerea mea). Metodele principale folosite au fost observația participativă și interviul nestructurat, non-formal (Chelcea, 2001). Interpretarea datelor a fost făcută în mare parte pe baza notițelor de teren.

Am făcut această cercetare în cadrul unei companii de recuperare a creanțelor în cele opt luni în care am lucrat acolo, din martie până în octombrie 2018. Am ales ca în mare parte din

timpul petrecut acolo să nu mă expun ca cercetător, ci mi-am menținut mantia de coleg, dat fiind că identitatea de cercetător ar fi determinat oamenii să se comporte într-un mod nenatural. Având acest fapt în vedere, am ales să mențin atât anonimitatea companiei, cât și anonimitatea subiecților cercetării. Acesta este și motivul pentru care am ales să mă bazez pe notițe de teren în pofida înregistrărilor. Când a venit vorba de interviuri, acestea au fost interviuri nestructurate, non-formale, efectuate cu angajați din diverse departamente ale firmei din care mi-am luat notițe odată ce interviurile se încheiau.

Poziția pe care am fost angajată a fost cea de Customer Experience Officer, o denumire pompoasă pentru funcția de operator de sondaje de opinie. Această funcție mi-a oferit însă acces la foarte multe părți ale firmei și ale procesului de recuperare la care nu aș fi avut acces în alt mod (atât acces la clienți cât și la angajați). Am petrecut în cadrul companiei între patru și opt ore pe zi, cinci zile pe săptămână. Am încercat să mențin mereu un grad de reflexivitate, să observ ce se petrecea în jurul meu pentru a înțelege mai bine interacțiunile și relațiile „nativilor”.

Firma de recuperare în care am desfășurat cercetarea de teren încearcă o abordare nouă față de alte companii similare și anume încearcă să prezinte recuperarea datoriilor ca pe un serviciu în favoarea datornicului. Tocmai din acest motiv abordarea companiei presupune referirea la datornic cu denumirea de „client” (de la datornic la client). Pe parcursul lucrării voi sub semnul întrebării dacă această abordare este una benefică clientului și dacă afectează în vreun fel modul în care clientul privește compania.

CAPITOL 1 – RECUPERATORII (LEGALI) DE CREANȚE

În capitolul ce urmează voi discuta despre ce sunt firmele de recuperare de creanțe și care este situația acestora în România. Apoi voi introduce compania de recuperare în cadrul căreia am desfășurat cercetarea. Așa cum am menționat în introducere, pe parcursul lucrării mă voi referi la această companie cu numele de Avocado pentru a menține anonimitatea atât a companiei cât și a angajaților acestora. În ultima parte a capitolului voi dezvolta activitatea departamentului de experiența consumatorului, care este strâns legată de recuperarea creanțelor în sine.

Firmele de recuperare creanțelor

Ce înseamnă firmă de recuperare de creanțe? Și cum ajunge o companie să recupereze creanțe? Datoriile ajung la diverse companii prin procesul de cesiune, ce reprezintă o modalitate de transmitere a obligațiilor printr-un contract, prin care un creditor transmite o creanță a sa unei alte entități. Creanțele acestea se cumpără cu o sumă mult mai mică față de valoarea lor inițială. Firma poate să acționeze fie ca intermediar în procesul de recuperare a datoriilor, fie ca entitate de sine stătătoare de recuperare. Aceste firme sunt instituții financiare nonbancare și se supun legislației țărilor în care acționează. Creanțele pot proveni atât de la bănci, de la firme de asigurare, cât și de la firme de telecomunicații și diverse utilități (ex. Enel). În caz că nu se recuperează datoria, creanța poate fi vândută la o altă companie, acesta fiind procesul de recesionare.

Există două metode principale prin care se pot recupera datoriile: amiabil sau prin executare judecătorească. Metoda amiabilă se referă la contactarea persoanei datornice și stabilirea de comun acord a unor rate ce trebuiesc plătite în fiecare lună (prin diverse metode la

care voi reveni). Când un individ este dat în executare judecătorească, o treime din venitul acestuia este extras automat din salariu/pensie/orice altă formă de venit declarată. În acest context devine important temenul de „prescriere/prescripție a datoriei” (CECCAR, 2018). O confuzie majoră în rândul clienților cu care am interacționat este ideea că prescrierea datoriei înseamnă anularea acesteia. Această idee deși vehiculată foarte mult, este complet falsă. Prescrierea unei datorii presupune faptul că nu se mai poate da în executare judecătorească, pudându-se recupera doar prin metode amiabile. În concordanță cu Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorului (ANPC), în România există 71 de entități care desfășoară activitatea de recuperare de creanțe în evidența ANPC (2019).

O parte interesantă însă este că nu doar firmele specializate pot achiziționa creanțe, teoretic și o persoană fizică putând achiziționa „credite neperformante” (Roșu, 2016), cu mențiunea că, „Dacă o persoană fizică preia mai multe astfel de creanțe și începe să le execute, se consideră că ea desfășoară o activitate lucrativă deci trebuie să se organizeze într-o formă oarecare, PFA, întreprindere familială, întreprindere individuală.” (idem).

Avocado

Avocado este o firmă de recuperare de creanțe, cea în care am desfășurat activitatea de cercetare pe parcursul a celor opt luni. Firma și-a început activitatea în anii 90, în Polonia. În România a ajuns în anul 2007 și de atunci a ajuns una din cele mai mari firme de recuperare de creanțe. Perioada în care am lucrat eu în această firmă a fost după o mare schimbare de ideologie și în cultura organizațională a companiei. Pentru majoritatea firmelor sau băncilor, peroanele care au datorii sunt considerate datornici. Inovația pe care a adus-o această firmă a fost de a schimba modul în care este privită persoana cu datorie. Schimbarea de perspectivă a fost „de la datornic la client”. Această schimbare decizie a afectat în mod drastic modul în care funcționează compania, și modul în care se recuperează banii, teoretic fiind clientul pus pe primul loc.

Activitatea firmei Avocado nu se limitează doar la recuperarea de creanțe, ci și cu acordarea de împrumuturi sub forma de credite de nevoi personale pe termen scurt. Aceste credite se oferă doar clienților care și-au achitat deja datoriile pe care le au la Avocado sau clienților noi. În cadrul Avocado, acționa și o firmă de detectivi privați, a căror slujbă este să afle situația clienților.

Avocado are două sedii în România, unul în mod special pentru Call Center și celălalt este sediul de bază în care se desfășoară activitatea principală. Cultura organizațională a companiei presupune că angajații discută deschis unii cu alții, birourile fiind în mare parte open space. Oamenii se salută pe holuri, chiar dacă nu se cunosc, sau cel puțin își zâmbesc. Etajul la care am lucrat eu cuprindea zona de operațiuni, zona de corporate și zona de investiții. Resursele umane, IT, financiar și directorul general se aflau un etaj mai sus.

Angajații companiei ar putea fi încadrați în trei mari categorii: cei care merg pe teren și cei care lucrează la birou și cei care fac ambele. Cei care merg pe teren au poate cea mai interesantă slujbă dintre toți pentru că ei au interacțiune directă/față în față cu clienții în fiecare zi și dezvoltă o relație cu aceștia. Agenții merg pe teren atât pentru a colecta rate de la oameni, cât și pentru prezentarea ofertelor și rezolvarea diverselor probleme. Acești oameni se mai numesc FA (Field Agent) sau agent de teren. Acest acronim face parte dintr-un set mai are al jargonului companiei. Persoanele care lucrează la birou sunt indivizii din spatele cortinei, cei care se ocupă de achiziționarea de dosare noi, de verificarea procesului și de abordarea datornicilor clienților. În această categorie am fost și eu pe parcursul celor opt luni. În ultimul

rând, există așa numiții Internal Control. Aceștia sunt cei care fac și muncă de teren, dar și de birou. Pe lângă vizitele pe care la fac FA, aceștia merg în vizite randomizate pentru a verifica dacă agenții de teren umează protocolul corespunzător în interacțiunea cu oamenii. De asemenea ei se ocupă și de evaluarea agenților din call center.

Departamentul în care am fost eu, Customer Experience (CX) era o subdiviziune a departamentului de Contact Center, care la rândul lui era o subdiviziune a departamentului de Operațiuni. Departamentul de Customer Experience a fost înființat în 2017, cu aproximativ jumătate de an înainte să vin eu în companie, și și-a întâlnit sfârșitul (în formatul inițial) în luna în care am plecat din companie. Noi eram cumva un departament mai special, format din patru oameni: leader-ul nostru, un om pe full time și două persoane part-time. Principala activitate zilnică era formată din contactarea oamenilor pentru a le aplica sondaje de opinie despre experiența lor cu compania. Acest departament reprezenta o mândrie pentru companie, chiar de la interviu mi s-a spus că este singura companie de recuperare de creanțe care are un departament de experiența clientului.

Rolul echipei de Customer Experience (CX) era să verifice satisfacția clienților cu serviciile oferite, sau mai bine cunoscut ca operatori de sondaje de opinie. Discursul nostru suna în felul următor: „Bună ziua. Numele meu este Iulia și vă contactez din partea Avocado pentru un scurt sondaj de opinie. Aveți două minute pentru a vorbi? De asemenea am dori să vă informăm că această conversație va fi înregistrată pentru îmbunătățirea calității serviciilor oferite.” După introducerea discursului se diversifica, în funcție de categoria de clienți cu vorbeam. Aveam în principal 4 categorii: AC, FA, AM, CC. Numeam aceste categorii Touchpoints (Categorii de interes).

AC vine de la „Concluding Agreement”. În acest touchpoint erau incluși oameni care fie tocmai semnaseră un angajament de plată, fie discutaseră la telefon despre eşalonarea datoriei. Aveam câteva întrebări principale pentru ei și anume „Sunteți mulțumit de angajamentul stabilit? Cum vi se par ratele? Ați putut să negociați? Ați fost mulțumit de modul în care a vorbit consultantul cu dumneavoastră?” Ideal era să primești răspunsuri detaliate, nu dihotomice, însă de cele mai multe ori oamenii răspundeau în așa fel încât să scape de tine. Pe lângă întrebări clienții erau rugați să ofere o notă de la 0 la 10 în funcție de cât de mulțumiți sau nemulțumiți erau de angajament.

FA – field agent. Aici erau luați în vizor oamenii care avuseseră în ultimele 48 de ore o întâlnire cu agentul de teren. Această întâlnire putea să fie o vizită de rutină în care agentul colecta rata lunară, sau putea să fie pentru diverse probleme pe care le semnalaseră clienții. Pe lângă nota de la 0 la 10, (pe care eu încercam să o cer cât mai spre sfârșitul conversației pentru a nu întrerupe firul natural al conversației) aveam și întrebările de rigoare. „Cum vi s-a parut interacțiunea cu agentul? V-a răspuns la toate întrebările? A fost de ajutor?”. Acesta era touchpointul preferat al echipei, pentru că oamenii erau mai deschiși pentru a discuta cu noi.

AM – agreement monitoring. Acesta era poate cel mai sensibil touchpoint, pentru că sunam oamenii care întârziu cu plățile. Nu doar atât, dar acești oameni deja fuseseră contactați înainte pentru a li se reaminti de întârzierea plății. Noi îi sunam pentru a afla cum li s-a parut forma de reamintire. În cele mai multe cazuri eram întâmpinați cu vorbe aspre, de câteva ori cu injurii colorate. Trebuia să clarificăm mai întâi că nu îi sunăm pentru a îi bate la cap, pentru a le reaminti încă o dată de ceva ce majoritatea știau. Scriptul pentru acest touch point era puțin diferit. După introducerea spuneam „De curând ați fost contactat de un consultant pentru a vă reaminti de întârzierea plății dumneavoastră. Ați putea să îmi spuneți cum vi se pare această formă de reamintire? Cum vi s-a părut interacțiunea?”

CC – call center. În categoria aceasta se încadrau oamenii care fie fuseseră contactați de cineva din call center, fie sunaseră ei la call center. Aici cel mai comun răspuns, chiar dinainte să

spunem introducerea era „da m-ați mai sunat o data”. Și din nou trebuia să explicăm că nu suntem aceleași persoane cu care vorbiseră înainte și că i-am sunat de fapt să le aflăm părerea în legătură cu acele persoane. Întrebările erau „Cum vi s-a părut interacțiunea cu consultantul? A păstrat un ton potrivit pe parcursul discuției? V-a oferit toate informațiile necesare?” Și evident apoi rugam clientul să ofere o notă de la 0 la 10 pentru interacțiunea cu consultantul.

Din când în când aveam campanii speciale, care erau parte din categoria „Research on demand” ceea ce însemna că orice departament din companie putea să facă cerere de o cercetare. Cei care „comandau” cercetarea trebuiau să vină cu mai multe date, inclusiv o listă de apeluri și cu obiectivele cercetării. Apoi noi ca echipă formulam întrebări pe care le consideram relevante având în vedere temele principale care doreau să fie atinse, le prezentam celor care ceruseră cercetarea iar după aprobarea lor ne apucam de sunat respondenți. Rata răspunsurilor din lista totală de clienți era de 33%.

Departamentul de Customer Experience era mândria companiei, cel puțin la nivel discursiv. Acest departament s-a înființat din combinația a doi factori principali. Primul dintre aceștia era reprezentat de presiunile sediului central din Polonia, dat fiind că se dorea o uniformitate între modurile în care funcționau sucursalele Avocado în toate țările în care activează. Al doilea factor a fost identificarea nevoii de un astfel de departament, având în vedere și schimbarea de politică a companiei cu privire la datornic (ce va fi detaliată mai mult în capitolul 2) care a făcut vizibilă discrepanța dintre viziunea debitorului și viziunea companiei.

Am spus „cel puțin la nivel discursiv” pentru că CX nu era foarte mult luat în considerare, datele obținute din urma cercetărilor fiind prea puțin importante în procesul macro de colectare a datoriilor. Datele brute, odată colectate, erau procesate de membrii departamentului, în principal punându-se accentul pe notele oferite de clienți, totalitatea lor formând un indicator de performanță pentru fiecare categorie de persoane contactate (AC, FA, AM, AC). Media acestor indicatori de performanță era prezentată ca „scorul NPS” (net promoter score), scor care arăta satisfacția clienților cu serviciile oferite de companie. Scorul NPS era calculat din notele oferite de clienți, aceștia încadrându-se în trei categorii în funcție de nota oferită. Clienții care ofereau note între 0 și 6 erau „detractori”, între 7 și 8 „pasivi”, iar între 9 și 10 „promotori”. Iar acest scor se calcula după cum urmează: %PROMOTORI - %DETRACTORI = NPS. Acest scor era prezentat la întâlnirile lunare de verificare a progresului companiei. Fluctuațiile acestui scor erau destul de mici (variind cu un procent, maxim două). Dacă exista o modificare negativă prea mare se punea întrebarea „de ce?”, atunci fiind momentul în care se punea mai mult accent și pe răspunsurile clienților la întrebări.

În cele din urmă a fost decis ca acest departament să fie desființat, activitatea de colectare a răspunsurilor pentru sondaje de opinie urmând să fie transmisă unei singure persoane din Call Center. S-a considerat că nu este nevoie de 4 oameni pentru a face tot procesul de colectare a datelor și procesarea lor. Un avantaj al departamentului în forma sa inițială era tocmai faptul ca activitatea era separată de Call Center și aveam o instruire diferită față de cei care lucrau acolo, axându-ne mai mult pe nevoia clientului și mai puțin pe timpul pe care îl petreceam în apel sau numărul de apeluri pe zi.

În acest capitol am discutat despre firmele de recuperare de creanțe în general, apoi am discutat despre ce înseamnă recuperarea creanțelor mai exact și prin ce procese ajung oamenii (debitorii) să fie abordați de aceste firme. Apoi am introdus firma Avocado și am discutat despre activitatea acesteia și particularitățile ei și în ultimul rând am vorbit despre departamentul de experiența consumatorului, rolul și importanța pe care îl are acesta în cadrul procesului de recuperare a creanțelor. În capitolele ce urmează voi trata în detaliu interacțiunea Avocado - clienți, ce înseamnă să fii client Avocado și cum ajungi în această poziție.

CAPITOL 2 – CLIENȚII FIRMEI DE RECUPERARE

În al doilea capitol voi aborda problematica clienților Avocado. Cine sunt clienții Avocado? Cum ajung aceștia să fie clienți? Cum sunt înștiințați de existența datoriilor? Care este abordarea companiei față de aceștia? Ce presupune schimbarea „de la datornic la client” și care au fost repercusiunile asupra abordării clienților?

Clientul Avocado

Clienții companiei Avocado sunt de toate vârstele, însă majoritatea aparțin categoriei 35-55 de ani. Totuși am rămas de mai multe ori surprinsă, împreună cu colegii, de cum erau atâți indivizi care erau de o vârstă cu noi sau chiar mai tineri care cumva ajunseseră la Avocado. În nenumărate ocazii ne-am întrebat cum oare or fi ajuns acei oameni să aibă datorii, și nu doar atât ci și cum au reușit să ajungă în mâinile unei firme de recuperare.

Datoriile în sine pot fi explicate printr-o multitudine de factori, de la lipsa de informație, lipsa de educație financiară, sau contextul social în care se dezvoltă. Lipsa de resurse poate determina indivizii să apeleze la credite. Mulți clienți ai Avocado se trag din boomul de credite de nevoi personale, când puteai să îți faci credit doar cu buletinul, nu doar prin mersul la bancă. Un client mai în vârstă mi-a povestit că a venit un om la el într-o zi, l-a întrebat dacă vrea să ia niște bani de la bancă, l-a pus să semneze un contract și cam asta a fost procesul prin care și-a făcut omul datorie. Acum însă, procesul de obținere a unui credit bancar doar cu buletinul este mai complex, fiind necesară completarea unui acord de interogare ANAF, pentru verificarea și confirmarea veniturilor care ar putea susține creditul. Singurele tipuri de credit pe care le mai poți face fără niciun fel de verificare sunt creditele de la IFN-uri. Avocado prelua datorii și de la astfel de instituții.

Creditele acordate de IFN-uri sunt, în cel mai bun caz, problematice, dat fiind că dobânzile sunt mult mai mari decât cele pe care le oferă banca. Chiar dacă sumele împrumutate sunt mici, clienții pot cădea în capcana comisionelor ascunse și dobânzilor flexibile. Unele firme pot promite credite fără dobândă până la o anumită sumă, dacă creditul este restituit la timp, însă dacă se trece de termen, dobânda lunară își face apariția. Iar deși dobânda poate să fie 0%, trebuie luat în considerare DAE (dobânda anuală efectivă), care este un alt tip de dobândă aplicată la credit.

Clienții pot ajunge în mâinile companiei Avocado cu datorii de orice tip. După cum am menționat, dosarele cumpărate pot veni atât de la bănci, cât și de la alte firme (IFN-uri sau companii de utilități, firme de asigurare). Datoriile pot fi infime, sau uriașe, de la câteva zeci de lei până la sute de mii. De asemenea datoriile pot fi vechi de câteva luni sau de peste 10 ani, precum era cazul cu majoritatea datoriilor din dosarele Groupama (în care voi intra în detaliu în câteva rânduri).

Din experiența pe care am avut-o în cadrul acestei companii, am descoperit că cele mai disputate datorii erau cele care veneau de la Groupama și cele de la companii de telefonie (în principal Orange și Telekom). Datoriile ce veneau de la firme de asigurări erau disputate pentru că vechimea lor era de 5+ ani, oamenii fie având fema credință că datoriile s-au prescris și că nu mai trebuie să le plătească (după cum am văzut în capitolul 1, prescrierea datoriilor este un mare punct de confuzie pentru clienți), fie venind cu istorisiri din care se înțelegea că deja au plătit datoria respectivă.

Aici adevărul se afla într-o zonă gri, dat fiind că clienții care declarau că au plătit deja datoria erau rugați să dovedească acest fapt fie cu o adeverință de lichidare a creditului, fie cu chitanțe de la bancă. Problema era că oamenii fie nu păstrau aceste chitanțe, fie nu primiseră o adeverință de lichidare, făcând ca dobânda să se acumuleze în continuare. Am avut un caz în care o clientă plătită toată suma în afară de 10 bani, 10 bani la care s-au adăugat mai multe penalizări. Acei 10 bani s-au transformat în peste 200 de lei. Cum? Clienta nu a fost anunțată de bancă de acei bani rămași, a aflat de această situație doar când a fost contactată de firma de recuperare. Aceasta este doar una din multele situații absurde cu care m-am întâlnit pe parcursul a celor 8 luni petrecute în Avocado.

Cum devii client?

Am discutat despre clienții Avocado, însă o parte importantă pe care nu am atins-o până acum este cum află debitorii că au devenit „clienți”. Există 3 metode prin care se înștiințează clienții că au ajuns la o firmă de recuperare. Prima este cea mai impersonală metodă. Se trimite o scrisoare în care omul este înștiințat de cesiunea creditului. În acea scrisoare se află și detaliile sumei și eșalonarea plății. Clientul trebuie să citească totul, să semneze contractul și să îl trimită înapoi prin poștă, fără prea mari puteri de negociere. A doua metodă prin care clientul află de cesiunea datoriei este prin vizita unui agent de teren (FA) care poate discuta mai mult cu clientul, să îi răspundă la întrebări, să negocieze eșalonarea plății. A treia metodă este teoretic cea mai flexibilă și avantajoasă pentru client. Clientul este sunat pentru a fi înștiințat de cesiunea datoriei sale și poate discuta și negocia eșalonarea datoriei, atât suma de plată lunară cât și data scadentă a plății.

Am spus că ultima metodă este „teoretic cea mai flexibilă” pentru că depinde foarte mult de client. Am ascultat atât apeluri în care oamenii chiar discutau cu cei care îi sunau și negociau aceste detalii și am ascultat de asemenea persoane care nu negociau și acceptau exact detaliile care le erau oferite de operatorii de la celălalt capăt al liniei. Problema era că între timp își dădeau seama fie că suma e prea mare, fie că data scadentă nu este una prea bună. Acest lucru îl aflam la 48 de ore după ce stabiliseră datele angajamentului de plată, adică atunci când îi sunam noi cu sondajele de opinie, pe AC (vezi cap1). Odată stabilit și procesat un angajament de plată, datele acestuia erau foarte greu modificate, singurele șanse de schimbare erau dacă angajamentul nu fusese deja pus la poștă pentru a fi dat mai departe, sau următoarea lună printr-un act adițional care stipula modificarea contractului inițial.

Sursa de mândrie a companiei este în principal schimbarea de abordare când vine vorba de oamenii cu datorii. Această abordare era cunoscută în cadrul companiei sub numele de „from debtor to client” (de la datornic la client). Această abordare presupune modificarea imaginii/percepției persoanelor cu datorii. Acestea nu mai sunt văzute ca debitori, care prin plata datoriilor fac o favoare companiei ci sunt văzute ca niște clienți, cărora le sunt oferite niște servicii. Această modificare a avut un impact atât asupra modului în care sunt abordați oamenii, cât și asupra culturii organizaționale a companiei și părții economice.

Debitorii deveniți clienți au început să fie abordați în moduri amabile, s-a renunțat la abordarea agresivă, procesul de recuperare fiind concentrat mai mult pe clienții cu care se putea lucra la recuperarea datoriei în mod amiabil (spre deosebire de executare judecătorească). Chiar am primit feedback de la unii dintre clienții ce lucrau cu firma de mai multă vreme care au confirmat că abordarea chiar este diferită și că sunt plăcut impresionați de modul în care sunt tratați acum.

Experiența clientului

Pentru fiecare client mulțumit, exista însă și unul nemulțumit. Imaginea publică a companiei încă este una nefavorabilă, dat fiind domeniul de activitate, ceea ce determina unii clienți să fie mai agresivi. După cum am menționat în primu capitol, la începutul fiecărui apel trebuia ca operator de sondaj de opinie, să îmi ofer numele complet pentru eventualitatea în care clientul ar fi dorit să depună o plângere referitoare la apel. Am făcut asta pentru o perioadă de timp, până la un apel care m-a făcut ca de acolo înainte să îmi spun doar prenumele. Am discutat cu un client care nu era mulțumit de rata care fusese stabilită pentru plată și de faptul că ajunsese pe mâna recuperatorilor. „Am vorbit cu băiatul ăla și sa platesc ratele... recuperare pe mă-sa și pe ta-su. Ce sa fac?! Sa-mi ia el 80 de lei... că m-au pacalit să facem angajament d-ala cum zici dumneata. Atâtea contracte și dobânzi... Căutați-vă altceva de muncă. Să-mi faca executare dacă vrea, sa mă cheme în instanță. Cu escrocii aștia intrați in pușcărie doamnă. Voi faceți bani pentru firme străine, asta trebuie să vă doară și pe voi. Nu e bine ce faceți doamnă.”

În acest citat reprezentativ sunt 3 teme comune pentru nemulțumirile clienților pe care le-am auzit repetate în mai multe discursuri: 1) clientul a fost păcălit să plătească o rată pe care nu și-o permite; 2) clientul ar prefera să i se facă executare judecătorească; 3) Avocado este o firmă de escroci care fac bani pentru străini. Prima temă era printre cele mai comune, indiferent de nivelul de agresivitate sau amabilitate a clientului. Din cauza rapidității cu care se eșalona datoria clientului, aceștia nu aveau foarte mult timp să se gândească, presiunea făcându-i să fie de acord cu agentul de la telefon. A doua temă, preferința pentru executare judecătorească se explica prin două motive principale. Prin executare judecătorească se opresc bani direct din salariul persoanei datornice, astfel persoana nu mai are acces la banii respectivi și nici nu trebuie să se îngrijoreze de faptul că uită să plătească rata. Al doilea motiv pentru unii clienți era că nu voiau să mai aibă de a face cu Avocado și cu apeluri din partea firmei. A treia temă, Avocado este o firmă care face bani pentru străini se încadra în discursul naționalist al unor clienți, care ar fi preferat ca firma de recuperare să fie una autohtonă, dacă tot le ia cineva bani din buzunar măcar să fie români, nu străini.

Cu toate acestea existau și clienții „recidiviști”, adică clienții care aveau mai multe dosare la Avocado. Unii aveau mai multe dosare din pură coincidență, având datorii la mai multe instituții financiare, datorii care fuseseră cumpărate de Avocado. Alții aveau mai multe dosare pentru că doreau asta. Se întâmpla de mai multe ori pe zi să fiu întrebată de clienți dacă pot să își mute și alte datorii la Avocado, având în vedere experiența pozitivă pe care o avuseseră cu compania. Răspunsul la această întrebare era „teoretic da, însă trebuie să discutați mai multe cu agentul care se ocupă de dosarul dumneavoastră” și apoi le făceam o solicitare pentru a fi contactați pentru a discuta mai multe cu o persoană care avea informația necesară.

Această experiență pozitivă a clienților se poate explica prin schimbarea de abordare despre care am vorbit mai sus „de la debitor la client”, care după cum am spus a influențat totodată partea economică și cultura oraganizațională a companiei. În primul rând au apărut 2 nouă departamente. Inițial Internal Control, care se ocupă cu monitorizarea angajaților pentru a se asigura că urmează noua politică a companiei. Apoi a apărut și CX, departamentul în care am lucrat eu, care avea un scop dublu, atât de a afla opinia clienților, cât și de a monitoriza dacă angajații cu care au interacționat s-au comportat corespunzător.

Din punct de vedere economic firma a fost afectată în medie măsură, dat fiind că a renunțat în mare parte la recuperarea datoriilor pe calea executării judecătorești. O conversație cu o colegă de la un departament care se specializa pe executări judecătorești relevă atitudinea unora dintre angajați. „Am întâmpinat mai multe probleme de când s-a schimbat abordarea. „De la datornic la client”. Nu se mai pot lua la fel de multe cazuri, pentru că destule nu se pot rezolva

pe cale amiabilă”. Unii văd această schimbare mai mult ca pe un inconvenient, ca pe ceva ce trebuie să depășescă pentru a ajunge la ținta lunară de contracte semnate.

Așadar în acest capitol am discutat despre clienții Avocado și despre cum ajung aceștia să semneze un contract/angajament de plată cu firma. Am văzut de asemenea de unde vin aceștia și care este sursa datoriilor lor. Am vorbit de asemenea și despre schimbarea politicii companiei „de la debitor la client” și o parte din impactul pe care l-a avut această schimbare atât asupra clienților, cât și asupra companiei în sine. În capitolul ce urmează mă voi concentra mai mult pe interacțiunea Avocado – client și voi pune întrebarea dacă schimbarea politicii companiei este una autentică sau doar de formă.

CAPITOL 3. INTERACȚIUNEA AVOCADO-CLIEȚI

Interacțiunea Avocado – clienți

Odată cu trecerea la statutul de „client”, principala metodă de contactare a acestor clienți au devenit apelurile. Abordarea clienților s-a transmormat într-una care presupunea amabilitate din partea consultanților din Call Center. Fiecare avea anumite reguli pe care trebuia să le urmeze. Această amabilitate se menținea până la un anumit punct, anume până când cei din Call Center treceau la partea de „responsabilizare” a clientului. Pentru a înțelege mai bine ce presupune această responsabilizare voi intra mai mult în detaliu în ce înseamnă să fii client Avocado.

Odată stabilit și semnat angajamentul/contractul de plată, clientul începe plata propriu-zisă. Plata se poate efectua în câteva moduri: asistat (vine în fiecare lună un agent de teren și colectează rata), la bancă, la paypoint și mai nou, online pe o platformă specială. Oamenii sunt încurajați să plătească singuri pentru că este mai eficient ca timp și ca bani cheltuiți de firmă. Deși scumpă pentru firmă, vizita agenților de teren este metoda preferată de clienți, în special pentru că așa se asigură că nu uită să plătească. Anumiți clienți preferă această metodă și datorită interacțiunii umane, dat fiind că această metodă de plată este gândită în special pentru persoanele în vârstă.

S-a schimbat însă situația și pentru agenții de teren, după cum am descoperit din diversele discuții pe care le-am avut cu unii dintre aceștia. Un agent din Constanța mi-a povestit cum lucrurile erau diferite înainte de schimbarea aceasta de la datornic la client. Obişnuiau să fie mai departajate departamentele, acum au norme mai stricte de îndeplinit și au mai multe restricții în ceea ce privește relația cu clienții, timpul petrecut cu aceștia. O opinie pe care o împărtășeau și unii dintre clienții cu care am vorbit era că era mai bine când venea doar agentul, când nu primeai telefoane din call center. Interacțiunea cu firma era restrânsă la interacțiunea cu un singur individ, făcând relația și respectiv interacțiunea să nu pară ca ceva formal.

Spre deosebire de atunci, interacțiunea clientului cu firma este una mai complexă. Clientul este inițial contactat din call center pentru a fi informat că va fi vizitat de agentul de teren, apoi clientul este contactat de agent și stabilesc împreună un punct de întâlnire pentru colectarea ratei. După aceasta clientul este contactat după 48 de ore (teoretic) pentru a i se efectua sondajul de opinie. Aceasta este situația ideală, în cazul clientului care plătește la timp și nu a avut niciodată probleme cu plata.

Pentru clienții care au întârziat cu plata viața devine mult mai complicată. Teoretic aceștia sunt contactați o singură dată pentru a li se reaminti de întârzierea plății. Practic ei pot fi sunați

și de mai multe ori pe zi, de operatori diferiți. Asta se repetă până când clientul ajunge la zi cu plata. Într-o conversație un client mi-a mărturisit că apelul meu fusese primul la care răspunsese după o săptămână pentru că a văzut că este alt număr decât cel de la Call Center. (Acesta este unul din motivele pentru care departamentul nostru avea o rată mai mare de răspuns decât a celor din Call Center pe cazurile de monitorizarea angajamentului/AM). În această categorie, în AM, am avut parte de cele mai multe injurii din partea clienților pentru că aceștia se simțeau agasați de numărul mare de apeluri pe care îl primeau.

Moartea, impozitele și loializare

Un aspect al datoriilor mai puțin vizibil este ce se întâmplă cu datoria după ce moare debitorul. În general datoriile fiscale se transferă asupra rudelor în viață doar dacă beneficiarii moștenirii acceptă bunurile și posesiile decedatului. Pe lângă moștenirea bunurilor mobile și imobile se moștenesc și datoriile (Voiculescu, 2017). Deși această informație nu este ascunsă, persoanele cu care am discutat, care se aflau în situația de a plăti datoria unei persoane decedate, nu erau conștiente de acest aspect iar noi ca angajați eram încurajați să nu oferim foarte multe informații.

Pe parcursul a celor opt luni mi s-a întâmplat de 9 ori să contactez clienți care atunci când îi cautam în baza de date apăreau ca fiind decedați. Într-una din ocazii am început apelul ca în mod normal „Bună ziua, domnul x?”, doar că vocea de la celălalt capăt era a unei femei, care mi-a răspuns scurt și la obiect „E mort, doamnă.” M-a informat că a cerut de câteva luni să fie schimbat numele în baza de date Adocado și a spus că dacă o mai sună cineva din partea firmei și întreabă de soțul dânzei, nu va mai plăti nimic. În altă ocazie s-a întâmplat ca de fapt să fie greșit etichetat cazul cu „client decedat”. În restul ocaziilor, clienții decedaseră recent și situația cazului era încă sub semnul întrebării.

Ca operator de sondaje de opinie aveam acces la aproape tot dosarul clientului, erau foarte puține detalii pe care nu le puteam vedea, însă nu aveam voie să dăm informații clientului pentru că teoretic nu era legal ca noi să vedem toate acele date. O diferență majoră între CX și CC era faptul că pentru sondajele de opinie era suficient să întrebăm dacă vorbim cu domnul/doamna x și dacă răspunsul era „da” puteam continua. Însă în contact center, fie dacă sunau clienții, fie dacă erau sunați pentru a discuta informații sensibile, erau întrebați de data nașterii pentru a se asigura că nu oferă informațiile unui străin. Și aceasta întrebare de identificare îi deranja pe unii din clienți, neînțelegând de ce noi din CX putem să discutăm cu ei și fără acest pas.

Experiența de client Avocado depinde foarte mult de cât de consecvent ești cu plățile. Pentru a ține evidența mai bine, firma a construit un sistem de categorisire a clienților în funcție de întârzierea plății. Acest sistem era cunoscut sub numele de „Buckets” (găleți). Existau 7 „găleți” în care erau puși oamenii. Bucket 0 însemna că clientul este la zi cu plățile, Bucket 1 însemna că are întârziere de o lună și tot așa până la Bucket 6 care însemna că are 6 luni întârziere. După Bucket 6 se discuta anularea angajamentului de plată și unde era posibil, trimiterea clientului în executare judecătorească.

Clienții nu erau conștienți de această categorisire, însă apartenența la o anumită „găleată” le oferea sau îi priva de anumite privilegii. Cei din Bucket 0 aveau acces la programul de loializare al companiei, primeau mesaje de confirmare a plății (pentru cei ce plăteau prin paypoint sau la bancă), nu erau sunați aproape deloc și primeau ocazional scutiri sau reduceri de rate. Cei din Bucket 1 nu mai primeau mesaj de confirmare a plății (deși aceștia erau cei care solicita cel mai mult confirmarea plății), încă aveau acces la programul de loializare, dar erau

sunăți mai des pentru a le reaminti de întârzierea plății. Pe cât avansai în Bucket, cu atât primeai mai multe telefoane pentru a-ți reaminti că trebuie să plătești, fie pentru a negocia o altă dată de plată.

Programul de loializare al companiei constă în oferirea clienților a unui catalog cu produse care costă un număr de puncte. Aceste puncte se acumulează prin plata la timp a ratelor, un leu din rata rambursată echivalând cu un punct în program. Acest program încerca să fie prezentat într-un mod atractiv. „În momentul înregistrării în program primiți un număr garantat de puncte. fiecare rată achitată generează puncte, care pot fi schimbate în premii. Cu fiecare lună, vă apropiați de premiul visat.” (citat din catalogul programului). Prin acest program se încerca motivarea clienților pentru a achita la timp ratele. În caz că întârziu cu plata intervenea „responsabilizarea” în care li se spunea că dacă nu achită la timp următoarea rată își vor pierde punctele din cadrul programului.

Partea interesantă era că oamenii ce participau la program nu prea comandau produse, nu erau entuziasmați cu privire la puncte. Programul le era prezentat atunci când semnav și contractul și majoritatea uitau de el. Am avut o campanie exact pentru a afla de ce nu se folosesc oamenii de punctele acumulate și principalele motive erau fie „am pierdut catalogul”, fie „nici nu m-am uitat pe catalog”. Am avut și o situație în care o doamnă a crezut că am sunat-o în legătură cu catalogul de la Avon, deși mă prezentasem înainte.

Avocatul diavolului

De-a lungul celor opt luni am avut mai mulți clienți care mi-au reproșat faptul că lucrez într-o firmă de recuperare, chiar dacă nu eram eu cea care le lua banii. Dat fiind că eram în contact direct cu ei, eram persoana pe care puteau să își refuleze frustrările. Nu doar atât, dar și anumite persoane din jurul meu au reacționat într-un mod destul de negativ când au aflat la ce companie m-am angajat. Se linișteau abia când le spuneam că sunt doar un operator de sondaje de opinie și că nu merg pe teren să colectez bani. Aceste reacții m-au făcut să mă întreb totuși cum se simt angajații companiei, cum își împacă conștiința? Sunt și ei afectați de același simț al moralității precum cei din afara companiei? Răspunsul este „depinde”.

Am participat la mai multe întâlniri în care se discuta despre timpul de răspuns la cererile clienților sau probleme ridicate de clienți și leaderii de echipe se concentrau mai mult pe cum se pot schimba lucrurile pentru a spori profitul companiei, nu pentru a ajuta clienții. (ceea ce în sine vine în contradicție cu ideea de „de la datornic la client”, concentrarea pe client). Trebuie să menționez că erau și câteva excepții, respectiv leaderul echipei mele (Customer Experience) și leaderul echipei de Customer Care.

Un proiect pe care l-am propus, care a ajuns în cele din urmă să fie implementat după ce am plecat din companie a fost trimiterea de mesaje de confirmare a plății pentru toți clienții, nu doar pentru cei din Bucket 0. Împreună cu echipa am întâmpinat destul de multă rezistență în ceea ce privește acest proiect pentru că era o cheltuială în plus pentru companie care nu garanta să aducă și un venit extra. Aceasta e o schimbare la nivel macro pe care a reușit să o facă echipa de Customer Experience.

La nivel micro, moralitatea noastră se arăta în diverse modalități. Am menționat mai devreme că teoretic nu aveam voie să spunem clienților detalii despre dosarele acestora. De asemenea eram încurajați să ținem pentru noi informații despre procedura internă, despre faptul că pot să depună o cerere clienții pentru a-și vedea dosarul și pentru a contesta datoria. Orice detaliu în plus ar fi dorit un client, trebuia să îl îndrumăm către Call Center. Problema cu

Call Center-ul însă era următoarea: timpul de așteptare pentru client era foarte lung, de la 10 minute în sus, astfel majoritatea clienților erau descurajați și renunțau la a-și mai rezolva nelămurirea. Așadar noi, cei trei care discutăm direct cu clienții ofeream cât mai multă informație. Le explicam cum se efectuează plata dacă aveau nelămuriri în acest sens, le spuneam care este suma totală de plată, puteam să le dăm numele și numărul de telefon al persoanei care se ocupa de cazul lor sau să le facem diverse solicitări care ar fi grăbit procesul de plată. Ajutam întotdeauna suficient, dar nu atât de mult încât să bata la ochi, încurajați fiind și de leaderul nostru (care nu ar fi trebuit să ne încurajeze în acest sens).

Am pus sub semnul întrebării dacă orientarea aceasta spre client este una autentică. Aș spune că depinde. S-au luat într-adevăr anumite măsuri în favoarea clientului, abordarea nu mai este una foarte agresivă, după cum afirma și un client despre o colegă din call center. „De obicei firmele de recuperare vorbesc pe un ton amenințător, dar domnișoara cu care am vorbit nu a făcut acest lucru”. Clienții observă asta, dar în același timp sunt și cazuri în care clienții nu sunt multumiți de felul în care sunt abordați, sau dacă sunt multumiți de abordare consideră că sunt contactați prea des. De asemenea și măsurile care se iau cu privire la timpul de răspuns pentru cereri denotă că nu clientul este pe primul loc, ci profitul companiei.

În acest capitol am discutat despre ce înseamnă să fii client Avocado și cum arată interacțiunea între companie și clienți. Am pus și problema autenticității schimbării „de la datornic la client” și am ajuns la concluzia că Avocado, în cele din urmă, se concentrează mai mult pe profit și orientarea către client rămâne una mai mult la nivel discursiv. De asemenea am luat în considerare ce presupune să fii angajat Avocado și modurile diferite în care se împacă fiecare cu rolul lui ca „avocat al diavolului”.

CONCLUZII

În această lucrare am tratat subiectul datoriei, pe baza unei cercetări de teren desfășurată timp de opt luni într-o firmă de recuperare a creanțelor. Datoria are un lung istoric, aceasta dezvoltându-se pe măsură ce s-au dezvoltat statul și piața. Conceptul de datorie și împrumuturile au ajuns să fie normalizate în societatea zilelor noastre în așa mare măsură încât am putea spune că este o societate bazată pe datorie, relațiile principale fiind definite de creditori și datornici. În această societate, datornicii sunt priviți într-un mod negativ, având obligația morală să returneze banii împrumutați, consecințele împotrivirii fiind de ordin moral și social.

În relația creditor – datornic apare un al treilea actor, recuperatorul de datorii. Acesta se legitimizează prin mai multe metode, una dintre ele fiind publicitatea. Firma Avocado în care eu am făcut această cercetare este acest tip de actor, acționând fie ca intermediar între creditor și datornic, fie pur și simplu în rolul de creditor. Datoriile se transmit recuperatorilor prin procesul numit cesiune, aceasta reprezentând un contract ce face operațiunea legală. Datoriile/creanțele pot proveni atât de la instituții financiare bancare, cât și de la IFN-uri sau diverse alte firme (telecomunicații). Principalele metode prin care se pot recupera datoriile sunt prin executare judecătorească sau amiabil.

Firma Avocado se află în domeniul recuperărilor de creanțe și este diferită prin faptul că este prima din România care și-a înființat un departament de experiența consumatorului. Rezultatele provenite de pe urma activității acestui departament nu sunt luate în considerare foarte mult în procesul macro de colectare a datoriilor. Un alt aspect care diferențiază compania, este abordarea față de datornic, așa-zisa politică „de la datornic la client”. Această politică

influențează experiența clientului la un nivel superficial, diversele alte politici și acțiuni ale companiei arătând că orientarea de bază este către profit.

Clienții firmei Avocado sunt și mulțumiți și nemulumiți de serviciile oferite, unii dintre ei considerând că au fost păcăliți în a semna un contract ce prevede o rată pe care nu și-o pot permite, alții preferând să li se facă executare judecătorească pentru a nu mai avea legătură cu firma. Această atitudine duală este prezentă și în cadrul angajaților firmei, unii făcând tot posibilul să ajute clienții prin diverse metode, alții concentrându-se pe acțiuni care sunt doar în beneficiul companiei.

În concluzie, relația dintre datorie, datornic și recuperatorul de creanțe este una complexă influențată de o multitudine de factori (de la atitudinea datornicului până la abordarea recuperatorului cu privire la datornic). Într-o lume în care datoria este omniprezentă recuperatorii de datorii încearcă să se legitimizeze prin dezvoltarea a diverse programe prin care să atragă datornici și să îndulcească reprezentarea lor comună de „escroci” sau „cămătari”. Datornicii deși nu sunt convingși de această încercare de schimbare a imaginii, continuă să colaboreze cu recuperatorii, din nevoie, fiind blocați într-un cerc vicios al consumului de credit. În cele din urmă, un rol important în această relație recuperator – datornic îl au și angajații firmelor de recuperare, care mediază între cei doi actori.

BIBLIOGRAFIE

- ANPC (2019) LISTA ENTITATILOR CARE DESFASOARA ACTIVITATEA DE RECUPERARE CREANTE CARE FIGUREAZA IN EVIDENTA ANPC [Online] Disponibil pe: <http://www.anpc.gov.ro> [Accesat la data de: 11.01.2019]
- CECCAR (2018) Prescripția creanțelor și datoriilor. CECCAR Business Magazine. [Online] 14 (5), Disponibil pe: <http://www.ceccarbusinessmagazine.ro> [Accesat la data de 12.01.2019]
- Chelcea, S. (2001) *Metodologia cercetării sociologice: metode cantitative și calitative*. București, Editura Economica
- Davey, R. (2017) Polluter pays? Understanding austerity through debt advice in the UK. *Anthropology Today* 33(5), 8-11
- DeSantis, A. (2003) A Couple of White Guys Sitting Around and Talking. *Journal of Contemporary Ethnography*, 32(4), 432-466
- Graeber, D. (2009) "Debt, violence, and impersonal markets: Polanyian meditations", in *Market and Society. The Great Transformation Today*, K. Hart and C. Hann (editor). Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 106 – 132.
- Graeber, D. (2011) *Debt. The First 5000 Years*. New York. Melville House
- Gregory, C. (2016) „Forgive us our Debt as we Forgive our Debtors”: Our Debt to Graeber. *The Asia Pacific Journal of Anthropology*, 17(2), 176-181
- Guyer, J.I. (2012) Obligation, binding, debt and responsibility: provocations about temporality from two new sources. *Social Anthropology*, 20(4), 491-501
- Hart, K. (2016) The anthropology of debt. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 22, 415-421
- Hohnen, P. (2017) „Poverty, financing and social exclusion in consumption research” in *Routledge Handbook on Consumption*. Keller, M., Halkier, B, Wilska T.A. și Truninger, M. (editori) Londra, Routledge. Pp 259- 270
- James, D. (2017) Deductions and counter-deductions in South Africa. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*. 7(3), 281-304
- Jayadev, A și Bowles, S. (2006) Guard labor. *Journal of Development Economics* 79, 328-348
- Langley, P. (2014) apud Hohnen, P. (2017) „Poverty, financing and social exclusion in consumption research” in *Routledge Handbook on Consumption*. Keller, M., Halkier, B, Wilska T.A. și Truninger, M. (editori) Londra, Routledge. Pp 259- 270
- Mauss, M. (2001/1925) *The Gift*. London, Routledge.
- Robbins, R.H. (2018) An anthropological contribution to rethinking the relationship between money, debt, and economic growth. *Focaal – Journal of Global and Historical Anthropology*, 81, 99-120
- Roșu, R. (2016) VIDEO ZF Live. Radu Rizoiu, avocat: Chiar și o persoană fizică poate prelua credite neperformante de la bănci. [Online] Disponibil pe: <https://www.zf.ro> [Accesat la data de 12.01.2019]
- Strout, N. (2016) #INDEBTED: Disciplining the Moral Valence of Mortgage Debt Online. *Cultural Anthropology*. 31(1), 82-106
- Taylor, E. și Lynch, G. (2015) *Consumer Finance Research: Global Approaches and Methods - Taking On Debt Perspectives from across the Social Sciences* [Online] Disponibil pe: <http://blog.imtfti.uci.edu> [Accesat la data de 20.02.2019]
- Trujillio, N. (1992) apud DeSantis, A. (2003) A Couple of White Guys Sitting Around and Talking. *Journal of Contemporary Ethnography*, 32(4), 432-466
- Venkatesh, S. (2015) The Myth of Advertising: The Art of Legitimacy. *Public Culture* 27(3), 409-418
- Voiculescu, S. (2017) Moștenirea datoriilor fiscale: Putem să fim obligați la plata unor datorii pe care le-au acumulat alții? [Online] Disponibil pe: <https://www.avocatnet.ro> [Accesat la data de 07.03.2019]