PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Faktura Jest Po Terminie, a Klient Nadal Pisze „Już Puszczam”

Jak porządkować należności, dokumentować ustalenia i stopniować działania z pomocą odpowiednich specjalistów bez finansowania działalności klienta własną cierpliwością



Max Paradox

Faktura Jest Po Terminie, a Klient Nadal Pisze „Już Puszczam”

Jak porządkować należności, dokumentować ustalenia i stopniować działania z pomocą odpowiednich specjalistów bez finansowania działalności klienta własną cierpliwością

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839072

ALL-IN Rafał Płonkowski

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Faktura wystawiona, pieniądze nieistniejące 10

Rozdział 2 - „Już puszczam", czyli obietnica bez terminu ważności 18

Rozdział 3 - Dobry klient, zła płatność, czyli pułapka biznesowej sympatii 27

Rozdział 4 - Umowa na słowo, faktura na serio 36

Rozdział 5 - Faktura utknęła w systemie, czyli administracyjna wycieczka bez biletu powrotnego 45

Rozdział 6 - Klient nie ma pieniędzy. Czy to znaczy, że masz mu je pożyczyć? 54

Rozdział 7 - Najdroższy telefon to ten, którego nie wykonujesz 63

Rozdział 8 - Wszyscy pilnują faktur, więc nie pilnuje ich nikt 72

Rozdział 9 - Wiadomość, po której wiadomo, co dalej 81

Rozdział 10 - Od przypomnienia do decyzji, czyli jak stopniować działania bez wyciągania armaty na pierwszą fakturę 90

Rozdział 11 - Raty, ugody i obietnice, czyli negocjacje bez rozdawania pieniędzy 98

Rozdział 12 - Prawnik, księgowy i windykator, czyli komu powierzyć problem, żeby nie kupić następnego 106

Rozdział 13 - Ile kosztuje odzyskanie pieniędzy, czyli kalkulator bez różowych okularów 116

Rozdział 14 - Najtańsza windykacja zaczyna się przed sprzedażą 124

Rozdział 15 - Klient zniknął, telefon milczy, a faktura nadal żyje 133
Rozdział 16 - Wyrok to jeszcze nie przelew, czyli gdy wygrana sprawa nie kończy problemu 142
Rozdział 17 - Pięćdziesiąt małych długów i jeden wielki ból głowy 151
Rozdział 18 - Spokój między terminami, czyli system, który pamięta, kiedy ty masz inne sprawy 159
Rozdział 19 - Zanim znów usłyszysz „już puszczam”, czyli jak rozpoznać powrót starych problemów 168
Rozdział 20 - Twoja firma to nie bank, a cierpliwość nie jest walutą 177

INTRO

Jest wtorek, godzina 9:17. Otwierasz pocztę i widzisz wiadomość od klienta, którego faktura powinna zostać opłacona dwa tygodnie temu. Serce na moment przyspiesza. Może wreszcie przesłał potwierdzenie przelewu? Może napisał, że pieniądze już wyszły? Otwierasz wiadomość. „Cześć! Jasne, pamiętam. Już puszczam. Pozdrawiam!". Patrzysz na ekran i zastanawiasz się, czy „już" jest jednostką czasu występującą w jakimś egzotycznym kalendarzu. Bo w twoim banku najwyraźniej jeszcze jej nie odkryto. Klient jest uprzejmy, ty jesteś uprzejmy, faktura jest uprzejmie przeterminowana, a jedyną rzeczą, która rzeczywiście się porusza, jest termin kolejnej płatności za twoje własne zobowiązania.

Najbardziej irytujące jest to, że wykonałeś swoją pracę. Dostarczyłeś produkt, zakończyłeś usługę albo zrealizowałeś zamówienie. Wystawiłeś dokument, przekazałeś go zgodnie z ustaleniami i odczekałeś uzgodniony termin. Nie prosisz o prezent, pożyczkę ani specjalne wyróżnienie w programie lojalnościowym. Chcesz otrzymać wynagrodzenie za coś, co zostało wykonane. Tymczasem zaczynasz pełnić funkcję nieformalnego działu przypomnień, konsultanta od przelewów i psychologa klienta, który najwyraźniej przeżywa trudny okres w relacji z przyciskiem „Wyślij". Każda kolejna wiadomość wymaga od ciebie znalezienia odpowiedniego tonu. Nie za ostro, żeby nie popsuć relacji. Nie za miękko, żeby klient potraktował sprawę poważnie. Najlepiej tak, żeby pieniądze wpłynęły, a druga strona jeszcze podziękowała za cierpliwość.

Właśnie w tym miejscu zaczyna się problem większy niż pojedyncza zaległa faktura. Należność, która miała być zwykłym elementem prowadzenia działalności, stopniowo zajmuje ci uwagę, czas i przestrzeń w głowie. Sprawdzasz rachunek, odkładasz własne wydatki, przesuwasz planowane zakupy i zastanawiasz się,

czy ponownie napisać. Niektóre firmy potrafią funkcjonować z opóźnieniami przez pewien czas, inne szybko odczuwają nawet jedną nieuregulowaną płatność. Szczególnie wtedy, gdy wynagrodzenia, podatki, składki i dostawcy nie wykazują podobnego zainteresowania filozoficznym znaczeniem słowa „wkrótce". Twoja działalność ma realne koszty. Cierpliwość również je ma, choć księgowość nie przewiduje osobnej rubryki zatytułowanej „Zasoby emocjonalne zużyte na oczekiwanie".

Być może dotychczas próbowałeś wszystkiego, co wydawało się rozsądne. Najpierw delikatne przypomnienie. Potem telefon. Później wiadomość z pytaniem, czy faktura dotarła. Następnie kolejne przypomnienie, tym razem z uprzejmie dołączonym dokumentem, jakby poprzedni egzemplarz został porwany przez gołębia pocztowego. Klient odpowiadał różnie. Raz księgowa była na urlopie, innym razem przelew czekał na zatwierdzenie, jeszcze innym system bankowy przeżywał bliżej nieokreślone trudności. Każde z tych wyjaśnień może być prawdziwe. Problem pojawia się wtedy, gdy mimo upływu czasu nie otrzymujesz płatności ani konkretnego, wiarygodnego rozwiązania. Próbujesz więc zwiększać częstotliwość kontaktu, choć w rzeczywistości potrzebujesz zmienić sposób prowadzenia całej sprawy.

Istnieje ważna różnica między cierpliwością a bezterminowym kredytowaniem cudzej działalności. Cierpliwość może pomagać utrzymać wartościową relację, rozwiązać nieporozumienie i dać przestrzeń na naprawienie rzeczywistego błędu. Bezterminowe oczekiwanie bez jasnych ustaleń sprawia natomiast, że ryzyko finansowe klienta przenosi się na ciebie. I dzieje się to często bez jednej oficjalnej decyzji. Nie podpisujesz przecież dokumentu: „Niniejszym zobowiązuję się finansować kontrahenta własnymi środkami i spokojem psychicznym". Po prostu jeszcze raz zgadzasz się poczekać. Potem kolejny raz. Aż pewnego dnia zauważasz, że termin płatności jest już tylko historyczną ciekawostką wydrukowaną na fakturze.

Ta książka powstała z myślą o osobach, które chcą odzyskiwać kontrolę nad należnościami bez zamieniania każdej trudnej rozmowy w konflikt. Nie musisz stawać się zawodowym windykatorem ani ćwiczyć przed lustrem groźnego spojrzenia. Potrzebujesz uporządkowanego sposobu myślenia, wiarygodnych informacji i działań dopasowanych do sytuacji. Nauczysz się rozróżniać rzeczywiste ustalenia od obietnic, które dobrze brzmią, ale niczego nie precyzują. Zobaczysz, dlaczego dokumentowanie kontaktów, sprawdzanie faktów i określanie kolejnych kroków jest ważniejsze niż pisanie coraz bardziej zirytowanych wiadomości. A przede wszystkim zaczniesz traktować zaległą należność jako sprawę wymagającą zarządzania, zamiast jako osobistą próbę charakteru.

Nie każdy spóźniający się klient działa w złej wierze. Czasami faktura trafiła do niewłaściwej osoby, dane są błędne, istnieje spór dotyczący wykonania usługi albo kontrahent rzeczywiście doświadcza przejściowych trudności. Takie sytuacje wymagają ustalenia faktów, a nie automatycznego zakładania najgorszych intencji. Jednocześnie nawet najbardziej przekonująca opowieść o problemach organizacyjnych nie zastępuje konkretnej informacji o płatności. Możesz okazać zrozumienie i nadal oczekiwać jasnych odpowiedzi. Możesz zachować kulturę osobistą i nie zgadzać się na niekończące się przesuwanie terminu. Profesjonalizm nie polega na tym, że nigdy nie wypowiadasz słowa „nie". Polega również na umiejętności wypowiedzenia go bez teatralnej muzyki w tle.

Ważnym bohaterem tej historii będzie dokumentacja. Brzmi mniej ekscytująco niż spektakularna konfrontacja z nieuczciwym kontrahentem, ale w praktyce często okazuje się znacznie bardziej przydatna. Faktura, umowa, potwierdzenie wykonania świadczenia, korespondencja i zapis uzgodnionych terminów pozwalają uporządkować sytuację. Pamięć jest zawodna, szczególnie gdy jeden rozmówca pamięta „przelew do piątku", a drugi „postaram się coś zrobić pod koniec miesiąca". Gdy zapisujesz

fakty i oddzielasz je od interpretacji, przestajesz prowadzić rozmowę opartą na wrażeniach. Nie musisz rozstrzygać, kto brzmiał bardziej przekonująco przez telefon. Możesz sprawdzić, co rzeczywiście zostało ustalone i czego nadal brakuje.

Nie będziemy też udawać, że istnieje magiczne zdanie, po którego wysłaniu każdy klient natychmiast otwiera aplikację bankową. Gdyby takie zdanie istniało, byłoby prawdopodobnie najdroższym produktem w historii komunikacji biznesowej. Skuteczne porządkowanie należności wymaga czegoś mniej widowiskowego: konsekwencji, odpowiedniego momentu reakcji, czytelnych komunikatów i decyzji podejmowanych na podstawie aktualnej sytuacji. Czasem wystarczy wyjaśnienie pomyłki. Innym razem potrzebna będzie stanowcza korespondencja, ocena dokumentów albo konsultacja z osobą posiadającą odpowiednie kwalifikacje. Nie każda należność uzasadnia takie same koszty i działania. Dlatego tak ważne jest rozpoznanie, kiedy samodzielne przypominanie ma jeszcze sens, a kiedy staje się jedynie kolejnym rozdziałem korespondencji bez zakończenia.

W sprawach prawnych i finansowych szczegóły mają znaczenie. Rodzaj umowy, stan dokumentacji, charakter sporu, terminy oraz właściwe przepisy mogą wpływać na dostępne możliwości. Ten poradnik nie zastępuje indywidualnej pomocy prawnika, doradcy podatkowego czy innych uprawnionych specjalistów. Ma pomóc ci lepiej przygotować informacje, zadawać właściwe pytania i rozpoznawać moment, w którym profesjonalne wsparcie jest rozsądniejsze niż samotne eksperymentowanie. Szczególnie gdy druga strona kwestionuje zobowiązanie, sprawa staje się skomplikowana albo istnieje ryzyko utraty możliwości skutecznego dochodzenia należności. Improwizacja może być wspaniała na scenie kabaretowej. Przy istotnych dokumentach finansowych warto ograniczyć jej udział w przedstawieniu.

Zacznij od prostej obserwacji. Jeśli masz dziś przeterminowaną fakturę, spróbuj ustalić, co naprawdę o niej wiesz. Jaka kwota

pozostaje nieuregulowana? Kiedy upłynął uzgodniony termin? Czy klient zgłaszał zastrzeżenia? Kiedy ostatnio obiecał zapłatę i czy wskazał konkretną datę? Jakie ustalenia możesz potwierdzić korespondencją? Już samo oddzielenie odpowiedzi od przypuszczeń pokazuje, gdzie znajdują się luki. „Klient chyba zapłaci w tym tygodniu" jest nadzieją. „Klient potwierdził pisemnie określony termin" jest informacją, którą można uwzględnić w dalszej ocenie sytuacji. Żadna z nich nie jest jeszcze pieniędzmi na rachunku, ale różnica między nimi naprawdę ma znaczenie.

Ostatecznie celem nie jest wygranie konkursu na najbardziej stanowczą wiadomość ani udowodnienie klientowi, kto ma silniejszy charakter. Chodzi o ochronę płynności finansowej, czasu, relacji biznesowych i własnej zdolności do podejmowania rozsądnych decyzji. Czasami sprawę uda się rozwiązać szybko, czasami będzie wymagała cierpliwości, dodatkowych kosztów lub trudnego wyboru. Nie każda należność okaże się możliwa do odzyskania. Możesz jednak ograniczać chaos, lepiej przygotowywać kolejne kroki i wcześniej dostrzegać sytuacje, w których dotychczasowa strategia przestała działać. To znacznie więcej niż codzienne sprawdzanie konta z nadzieją, że cyfry w saldzie postanowią wreszcie współpracować.

A kiedy następnym razem klient napisze „już puszczam", nie musisz ani wpadać w zachwyt, ani rzucać telefonem o ścianę. Możesz spokojnie sprawdzić dotychczasowe ustalenia, poprosić o potrzebne konkrety i zdecydować, jaki następny krok jest uzasadniony. Twoja uprzejmość nadal pozostanie twoją zaletą. Po prostu przestanie pełnić funkcję nieoprocentowanej linii kredytowej. Bo cierpliwość jest piękną cechą, ale jako sposób finansowania działalności gospodarczej ma wyjątkowo kiepskie warunki.

Rozdział 1 - Faktura wystawiona, pieniądze nieistniejące

Na papierze wszystko wygląda znakomicie. Firma sprzedała usługi za trzydzieści tysięcy złotych, wystawiła faktury, zamknęła kolejny udany miesiąc, a właściciel może nawet przez chwilę poczuć dumę z osiągniętych wyników. Problem pojawia się po otwarciu rachunku bankowego. Tam sukces prezentuje się znacznie skromniej, mniej więcej jak uczestnik maratonu, który po pierwszym kilometrze postanowił wrócić do domu. Pieniądze figurują w dokumentach, ale nie ma ich na koncie. Trzeba tymczasem zapłacić pracownikom, dostawcom i za bieżące funkcjonowanie działalności. Nagle okazuje się, że można mieć całkiem przyzwoitą sprzedaż i jednocześnie zastanawiać się, z czego opłacić najbliższe zobowiązania. To jedna z bardziej absurdalnych sytuacji w biznesie: ktoś jest ci winien pieniądze, a ty musisz tłumaczyć własnym wierzycielom, dlaczego jeszcze ich nie masz.

Wystawienie faktury daje przyjemne poczucie zakończenia pewnego etapu. Praca została wykonana, dokument przygotowany, klient otrzymał informację o należności. Można zamknąć projekt w systemie, oznaczyć zadanie jako wykonane i przejść do następnego. Tyle że z perspektywy przepływu pieniędzy historia jeszcze się nie skończyła. W zależności od rodzaju transakcji i obowiązujących zasad faktura dokumentuje określone zdarzenie gospodarcze, ale sama nie oznacza, że klient zapłacił. Między wykonaniem usługi a otrzymaniem wynagrodzenia istnieje etap, który przedsiębiorcy często traktują jako formalność. Dopóki wszystko działa, takie podejście wydaje się wystarczające. Gdy pojawiają się opóźnienia, formalność nagle zajmuje pół kalendarza, kilka poranków i zaskakująco dużą część myśli. Rzeczywisty sukces finansowy wymaga więc patrzenia nie tylko na wartość wystawionych

dokumentów, lecz również na to, które należności zostały faktycznie uregulowane.

Pierwszy błąd pojawia się często jeszcze przed przekroczeniem terminu płatności. Przedsiębiorca zakłada, że skoro klient był zadowolony, umowa została wykonana, a faktura wysłana, pieniądze wpłyną automatycznie. To zrozumiałe oczekiwanie, ale nie jest systemem kontroli należności. Klient może mieć własny obieg dokumentów, kilka poziomów akceptacji, zewnętrzną księgowość albo pracownika, który uważa, że przekazanie faktury kolejnej osobie stanowi już pełne wykonanie jego obowiązków. W rezultacie dokument potrafi odbyć imponującą podróż przez firmę, nie wywołując ani jednego przelewu. Można by mu nawet przyznać punkty za pokonany dystans, gdyby nie fakt, że wierzyciel nadal czeka na pieniądze. Dlatego warto od początku wiedzieć, jak klient przyjmuje dokumenty, komu należy je przekazywać i kiedy płatność rzeczywiście powinna nastąpić.

Właściwe rozpoznanie problemu zaczyna się od rozdzielenia kilku zdarzeń, które w codziennej pracy lubią zlewać się w jedno. Wykonanie zamówienia nie jest tym samym co potwierdzenie jego odbioru. Wystawienie faktury nie oznacza jej skutecznego przekazania właściwemu odbiorcy. Upływ terminu płatności nie dowodzi automatycznie, dlaczego klient nie zapłacił. Z kolei otrzymanie potwierdzenia zlecenia przelewu nie musi jeszcze oznaczać zaksięgowania pieniędzy. Każdy z tych etapów wymaga innej informacji. Jeśli klient twierdzi, że nie dostał dokumentu, sprawdzasz sposób jego przekazania. Jeśli kwestionuje zakres usługi, wracasz do uzgodnień i dokumentacji wykonania. Jeśli mówi, że przelew został zlecony, weryfikujesz, czy wpłata rzeczywiście dotarła. Mieszanie tych sytuacji prowadzi do rozmów, w których obie strony odpowiadają na zupełnie inne pytania i dziwią się, że nie mogą dojść do porozumienia.

Wyobraź sobie niewielkie studio projektowe, które obsługuje kilkunastu stałych klientów. Jedna faktura opiewa na osiem tysięcy

złotych, druga na cztery tysiące, trzecia na sześć tysięcy. Pierwszy kontrahent przekroczył termin o trzy dni, drugi o trzy tygodnie, a trzeci zapłacił połowę należności, lecz nie wyjaśnił, kiedy ureguluje resztę. Właściciel studia widzi trzy niezapłacone faktury i odruchowo traktuje je jako jeden problem. Tymczasem każda wymaga osobnego podejścia. Przy pierwszej warto sprawdzić, czy doszło do przeoczenia. Przy drugiej należy dokładnie ustalić historię kontaktów i wcześniejsze deklaracje. Przy trzeciej trzeba prawidłowo odnotować otrzymaną kwotę oraz pozostałe saldo. Wspólny mianownik stanowi brak pełnej zapłaty, ale przyczyny, ryzyko i następne rozsądne działania mogą być różne.

Właśnie dlatego przydaje się przejrzysty rejestr należności. Nie musi to być rozbudowany system informatyczny, którego wdrożenie trwa dłużej niż niejedna zaległość. Wystarczy narzędzie pozwalające ustalić, kto jest zobowiązany do zapłaty, z jakiego tytułu, w jakiej wysokości i na kiedy przypada termin. Powinno również pokazywać, ile rzeczywiście wpłynęło, jaka kwota pozostaje nieuregulowana oraz jaki jest aktualny stan sprawy. Istotna jest data ostatniego kontaktu i wynik rozmowy, zwłaszcza jeśli klient zgłosił zastrzeżenia lub zobowiązał się do konkretnego działania. Gdy wszystkie informacje znajdują się w jednym miejscu, nie trzeba rekonstruować historii z piętnastu wiadomości, czterech notatek i własnej pamięci. Ta ostatnia bywa bardzo kreatywna, szczególnie gdy próbujemy przypomnieć sobie, czy obietnica padła w poprzedni czwartek, czy jeszcze za życia poprzedniego telefonu.

Rejestr nie powinien jednak tworzyć fikcyjnej precyzji. Wpisanie przewidywanej daty płatności nie sprawia, że termin został uzgodniony. Oznaczenie kontrahenta jako „pewny” nie stanowi gwarancji jego wypłacalności. Warto więc oddzielać informacje potwierdzone od własnych przypuszczeń. Data wynikająca z umowy lub innych wiążących ustaleń ma inny charakter niż termin zasugerowany w luźnej rozmowie. Zapowiedź „postaramy się zapłacić w przyszłym tygodniu” jest czymś innym niż jednoznaczne

zobowiązanie do określonej daty, choć nawet ono nie gwarantuje wpłaty. Taki podział chroni przed budowaniem planów finansowych na nadziei. Nadzieja jest potrzebna w życiu, ale jako pozycja w prognozie środków pieniężnych bywa wyjątkowo zawodna.

Kolejna rzecz to kompletność dokumentacji. Sama faktura może nie wystarczyć do wyjaśnienia wszystkich okoliczności sporu. W zależności od transakcji znaczenie mogą mieć umowa, zamówienie, korespondencja uzgadniająca warunki, potwierdzenie odbioru towaru, protokół wykonania prac czy informacje o zaakceptowanych zmianach. Nie chodzi o zbieranie każdego elektronicznego śladu działalności klienta ani drukowanie wiadomości o tym, że spotkanie przesunięto o piętnaście minut. Chodzi o możliwość odtworzenia podstawowych faktów: co uzgodniono, co wykonano, jakie były warunki rozliczenia i czy pojawiły się zastrzeżenia. Jeśli w pewnym momencie potrzebna będzie pomoc specjalisty, uporządkowany zestaw dokumentów znacznie ułatwi ocenę sytuacji. Chaotyczna teczka zatytułowana „Różne ważne FINAL OSTATECZNE 2” nie daje takich samych możliwości.

Czasem największym odkryciem podczas porządkowania należności okazuje się nie brak pieniędzy, lecz brak informacji. Właściciel firmy wie, że klient zalega, ale nie potrafi powiedzieć, czy faktura została skierowana do właściwego działu, czy ktoś zakwestionował usługę, a nawet czy wskazany termin płatności odpowiada uzgodnionym warunkom. Zaczyna wtedy pisać coraz bardziej stanowcze wiadomości, choć podstawowy problem nadal nie został rozpoznany. To trochę jak reklamowanie niedostarczonej przesyłki bez sprawdzenia, czy w ogóle została nadana. Zanim zaczniesz naciskać na kontrahenta, sprawdź własne dane. Nie po to, aby szukać winy po swojej stronie, lecz żeby nie opierać kolejnych działań na założeniach, które łatwo podważyć.

Zaległości mają również różny ciężar finansowy. Niewielka kwota od wieloletniego klienta, który pierwszy raz spóźnił się kilka dni, nie musi wymagać takiej samej uwagi jak duża należność od kontrahenta, który od miesiąca unika kontaktu. Znaczenie ma nie tylko kwota, ale również długość opóźnienia, historia współpracy, dokumentacja i wpływ zaległości na twoje bieżące zobowiązania. Możesz mieć trzydzieści drobnych faktur po terminie, których obsługa pochłania mnóstwo czasu, albo jedną dużą, od której zależy realizacja kolejnego zamówienia. W obu przypadkach potrzebujesz kontroli, lecz inaczej rozłożysz uwagę i zasoby. Uporządkowanie należności polega między innymi na tym, żeby nie kierować się wyłącznie emocjami wywoływanymi przez konkretnego klienta. Ten najbardziej irytujący nie zawsze powoduje największe ryzyko finansowe.

Warto przy tym zauważyć, jak łatwo zaległości zniekształcają obraz działalności. Kiedy patrzysz tylko na wystawione dokumenty, możesz uznać, że firma ma środki na nowe zobowiązania. Kiedy uwzględnisz rzeczywiste wpływy i konieczne wydatki, obraz może wyglądać inaczej. Dlatego prognoza przepływów pieniężnych powinna oddzielać pieniądze już dostępne od należności, na których zapłatę dopiero czekasz. Przy większej niepewności sensowne bywa rozważenie kilku możliwych terminów wpływu, zamiast zakładania najbardziej optymistycznego scenariusza. Nie chodzi o tworzenie katastroficznych wizji, lecz o uniknięcie sytuacji, w której planujesz wypłatę z pieniędzy istniejących wyłącznie w cudzej deklaracji. Bank raczej nie przyjmie odpowiedzi „klient powiedział, że już wysyła” jako równoważnika środków na rachunku.

Odrębnym zagadnieniem jest częstotliwość kontroli. Niektórzy sprawdzają każdą zaległość kilka razy dziennie, jakby przelew mógł poczuć presję obserwatora i przyspieszyć. Inni odkładają sprawę do chwili, gdy opóźnienie staje się poważne. Rozsądniejszy jest stały rytm dostosowany do skali działalności i znaczenia

poszczególnych należności. W niewielkiej firmie może wystarczyć regularny przegląd rejestru połączony z szybkim wychwytywaniem istotnych opóźnień. Tam, gdzie faktur jest dużo, przydają się automatyczne powiadomienia i czytelne statusy. Ważne, aby kontrola nie zależała wyłącznie od tego, czy akurat przypomnisz sobie o danym kliencie podczas porannej kawy. System powinien pamiętać również wtedy, gdy ty zajmujesz się pracą, za którą ktoś rzeczywiście płaci.

Przy pierwszym opóźnieniu nie trzeba od razu zakładać złej woli. Krótkie, rzeczowe przypomnienie może wyjaśnić sytuację szybciej niż formalny ton sugerujący, że właśnie rozpoczęła się międzynarodowa operacja odzyskiwania należności. Dobrze wskazać numer dokumentu, kwotę pozostającą do zapłaty, termin oraz prośbę o potwierdzenie statusu płatności. Taka wiadomość pozwala klientowi szybko zidentyfikować sprawę i udzielić konkretnej odpowiedzi. Jeżeli istnieje prawdopodobieństwo, że wystąpił problem z dokumentem, warto umożliwić jego zgłoszenie. Jednocześnie nie trzeba przepraszać za samo przypomnienie. Dochodzenie informacji o należnym wynagrodzeniu jest normalnym elementem prowadzenia działalności, a nie niegrzecznym wtargnięciem w prywatne życie działu księgowości.

Sytuacja komplikuje się, gdy klient przekazuje informację o sporze. Twierdzi na przykład, że zakres prac nie został w pełni wykonany albo że cena różni się od wcześniejszych ustaleń. Wtedy samo ponawianie prośby o zapłatę może okazać się niewystarczające. Trzeba ustalić, czego dokładnie dotyczą zastrzeżenia, zestawić je z dokumentami i ocenić ich znaczenie. Nie wolno automatycznie uznawać każdej reklamacji za wymówkę, ale nie należy też przyjmować, że samo zgłoszenie zastrzeżenia wyjaśnia wszystko. Jeśli spór ma znaczenie prawne lub finansowe, pomoc odpowiedniego specjalisty może być potrzebna wcześniej, niż początkowo zakładałeś. Rozsądne zarządzanie należnościami

nie polega na tym, że każdą sprawę traktujesz jak oczywistą zaległość bez żadnych dodatkowych okoliczności.

Równie istotne jest rozpoznawanie płatności częściowych. Klient może przelać fragment należności, nie wyjaśniając, czego dokładnie dotyczy wpłata. Może też posiadać kilka otwartych faktur i wskazać w tytule przelewu informację, która niewiele wyjaśnia. W takim przypadku warto uzgodnić z księgowością prawidłowe przyporządkowanie środków oraz aktualizację salda. Nie zakładaj, że częściowa wpłata automatycznie zamyka sprawę albo że stanowi potwierdzenie wszystkich spornych okoliczności. Jej znaczenie zależy od konkretnej sytuacji. W komunikacji z klientem dobrze jest następnie jasno wskazać kwotę pozostającą do uregulowania. Dzięki temu obie strony odnoszą się do tego samego salda, a rozmowa nie przypomina teleturnieju, w którym każdy uczestnik samodzielnie ustala prawidłową odpowiedź.

Przedsiębiorcy często obawiają się, że dokładniejsza kontrola należności zaszkodzi relacjom. W rzeczywistości przejrzyste zasady mogą ograniczać nieporozumienia. Kontrahent, który zna warunki płatności, otrzymuje poprawne dokumenty i wie, gdzie zgłosić problem, ma mniej powodów do zamieszania. Z kolei ty możesz reagować spokojniej, ponieważ nie musisz każdej sytuacji rozstrzygać od początku. Oczywiście nie wszyscy docenią uporządkowanie. Dla klienta przyzwyczajonego do dowolnego przesuwania terminów jasne reguły mogą wydawać się nagłą zmianą klimatu biznesowego. Nie oznacza to jednak, że trzeba z nich rezygnować. Profesjonalna współpraca nie wymaga zgody na permanentną niepewność dotyczącą zapłaty.

Warto również odróżnić porządkowanie bieżących należności od zapobiegania przyszłym problemom. Jeśli regularnie wykonujesz duże zlecenia bez sprawdzenia warunków rozliczenia, bez odpowiedniego potwierdzenia ustaleń i bez kontroli terminów, podobne sytuacje mogą się powtarzać. Przy kolejnych kontraktach można rozważyć rozwiązania ograniczające ekspozycję finansową,

takie jak odpowiednio uzgodnione płatności etapowe, zaliczki czy wyraźne procedury odbioru. Ich dobór zależy od rodzaju działalności, relacji i właściwych uwarunkowań prawnych. Nie każda firma może jednostronnie zmienić warunki współpracy i nie każda branża działa tak samo. Samo dostrzeżenie, ile środków pozostaje związanych w nieopłaconych fakturach, pomaga jednak świadomiej podejmować decyzje o nowych zleceniach.

Najważniejsza zmiana dokonuje się w sposobie patrzenia na zaległość. Przestajesz widzieć jedynie klienta, który „znowu nie zapłacił", a zaczynasz widzieć konkretną sprawę: określoną należność, dokumenty, historię płatności, stopień niepewności i możliwe dalsze działania. Nie daje to gwarancji odzyskania pieniędzy, lecz pozwala ograniczyć improwizację. Zamiast nerwowo przeszukiwać pocztę, możesz ustalić aktualny stan. Zamiast pisać w ciemno, możesz odpowiedzieć na rzeczywisty problem. Zamiast odkładać decyzję, łatwiej rozpoznasz moment, w którym potrzebna jest dodatkowa wiedza lub profesjonalna pomoc.

Na koniec spójrz na najstarszą nieuregulowaną należność w swoim rejestrze. Nie oceniaj jeszcze charakteru klienta, jego wychowania ani relacji z bankowością elektroniczną. Sprawdź, czy potrafisz jednoznacznie wskazać podstawę należności, pozostałą kwotę, termin zapłaty, dostępne dokumenty oraz ostatnie potwierdzone ustalenie. Jeśli brakuje którejś z tych informacji, wiesz już, co wymaga uporządkowania. Jeśli wszystkie są dostępne, masz znacznie solidniejszą podstawę do kolejnej decyzji. Faktura nie stanie się dzięki temu automatycznie opłacona, ale przestanie być zagadką. A prowadzenie działalności jest wystarczająco skomplikowane bez organizowania dodatkowego konkursu pod tytułem „Zgadnij, co właściwie dzieje się z twoimi pieniędzmi".

Rozdział 2 - „Już puszczam”, czyli obietnica bez terminu ważności

Słowo „już” ma w języku polskim bardzo interesującą właściwość. W normalnych okolicznościach sugeruje, że coś dzieje się właśnie teraz albo nastąpi za moment. W korespondencji dotyczącej zaległych faktur potrafi jednak obejmować przedział od kilku minut do bliżej nieokreślonej przyszłości. „Już robię przelew”, „już przekazałem do księgowości”, „już powinno być”, „już sprawdzam”. Każde zdanie brzmi uspokajająco, a jednocześnie może nie zawierać żadnej informacji pozwalającej ustalić, kiedy otrzymasz pieniądze. Powstaje niezwykła sytuacja: klient ma poczucie, że odpowiedział, ty masz poczucie, że otrzymałeś zapewnienie, a bank pozostaje niewzruszony. Gdyby na podstawie częstotliwości używania słowa „już” można było oceniać postęp płatności, niektóre faktury powinny zostać opłacone kilkukrotnie.

Nie każda taka wiadomość oznacza świadome wprowadzanie w błąd. Czasami klient rzeczywiście zamierza zapłacić, ale musi uzyskać zgodę wspólnika, czeka na środki albo zwyczajnie nie dopilnował sprawy. Zdarza się również, że osoba odpowiadająca na twoje wiadomości nie ma uprawnień do wykonywania przelewów. Chce być pomocna, więc deklaruje szybkie działanie, choć jej realny wpływ ogranicza się do przekazania kolejnego przypomnienia. Bywa jednak i tak, że ogólne zapewnienia służą odsuwaniu niewygodnej rozmowy. Nie musisz od razu rozstrzygać, z którym przypadkiem masz do czynienia. Najpierw potrzebujesz informacji, które pozwolą odróżnić rzeczywiste działanie od komunikatu mającego jedynie zakończyć kontakt. To ważne, ponieważ próba odgadywania cudzych intencji rzadko bywa równie skuteczna jak sprawdzenie konkretnych faktów.

Największa pułapka tkwi w tym, że ogólna obietnica wywołuje poczucie postępu. Wysyłasz przypomnienie, klient odpowiada, więc

odhaczasz sprawę jako załatwianą. Po kilku dniach okazuje się, że nic się nie zmieniło. Ponownie piszesz, otrzymujesz następną deklarację i cykl zaczyna się od początku. Każda odpowiedź działa jak niewielka nagroda za cierpliwość, choć nie przybliża cię do otrzymania zapłaty w sposób możliwy do zweryfikowania. Jeśli dodatkowo zależy ci na utrzymaniu współpracy, łatwo uznać, że stanowcze dopytywanie byłoby przesadą. Tymczasem pytanie o konkretny termin czy status przelewu nie jest atakiem. Jest próbą ustalenia, czy za zapewnieniem kryje się określone działanie. Bez takiego rozróżnienia możesz przez kilka tygodni uczestniczyć w bardzo uprzejmej rozmowie, której jedynym namacalnym rezultatem będzie imponująca długość wątku mailowego.

Zwróć uwagę na różnicę między trzema komunikatami. „Postaram się zapłacić niedługo" wyraża zamiar, ale nie wskazuje terminu. „Przekazałem fakturę do działu finansowego" opisuje czynność, która może być jednym z etapów procesu. „Płatność w kwocie pięciu tysięcy złotych została zaplanowana na konkretny dzień" dostarcza bardziej użytecznej informacji, choć nadal wymaga późniejszej weryfikacji. Żadne z tych zdań nie zastępuje otrzymania pieniędzy. Każde jednak daje inną podstawę do oceny sytuacji. Jeśli traktujesz je jednakowo, pozwalasz, aby brzmienie wiadomości zastępowało jej znaczenie. Klient może pisać bardzo przekonująco, a jednocześnie nie wiedzieć, kiedy przelew faktycznie zostanie wykonany. Twoim zadaniem nie jest nagradzanie przekonującego stylu korespondencji, tylko ustalenie stanu zobowiązania.

W takich sytuacjach szczególnie przydaje się umiejętność zadawania pytań, na które trudno odpowiedzieć kolejną porcją mgły. Zamiast ponawiać ogólne „Kiedy mogę spodziewać się płatności?", możesz odnieść się do konkretnej faktury i poprosić o wskazanie planowanej daty oraz informacji, czy płatność została już zatwierdzona. Jeśli klient powołuje się na trudności organizacyjne, zapytaj, jaki etap pozostał do zakończenia i kto