

Giampiero de Donato

# Farsi Pagare Senza Perdere Clienti





*Giampiero de Donato*

*Farsi Pagare*

*Senza Perdere Clienti*

Titolo | Farsi Pagare Senza Perdere Clienti

Autore | Giampiero de Donato

[www.strumentilegali.it](http://www.strumentilegali.it)

© Tutti i diritti riservati all'Autore.

Nessuna parte di questo booklet può essere riprodotta senza il preventivo assenso dell'autore.

## Sommario

Prefazione .....	7
1. Premessa .....	11
2. Perché il debitore non paga .....	17
3. Buoni creditori vs Severi creditori .....	23
3.1 Il Rispetto ed il suo ruolo .....	24
3.2 Chi ottiene Rispetto .....	29
4. Strategia: cosa devo fare per diventare un Creditore Severo ? .....	31
4.1 Avvisare .....	32
4.2 Ammonire .....	34
4.3 Agire .....	39
4.4 Risultati .....	41
5. Severi, ma giusti .....	43
6. Obiezioni comuni .....	45
7. Conclusioni .....	51
8. Un Caso di Successo .....	53
9. Epilogo .....	61



## Prefazione

a cura di Orlando Sacchelli (Il Giornale)

Tutto ruota intorno a tre lettere: AAA. Non si tratta del giudizio di un'agenzia di *rating* ma di tre iniziali che sintetizzano le seguenti parole chiave: Avvertire, Ammonire, Agire. Sono strumenti necessari per affrontare un fenomeno purtroppo molto diffuso: i clienti che non pagano.

Sapere cosa fare quando un cliente non ci paga è fondamentale. Soprattutto perché c'è chi lo fa scientificamente, attuando un metodo studiato a tavolino, a prova di bomba. In che modo? Giampiero de Donato ce lo spiega, partendo dalla sua esperienza. Per anni, infatti, ha lavorato per un'impresa che gli chiedeva questo: “Farci pagare i nostri fornitori meno possibile e non prima di sedici mesi dopo la scadenza concordata (90 giorni)”. Ha imparato a conoscere questo mondo ideando ed applicando stratagemmi per raggiungere l'obiettivo: pagare poco e tardi i fornitori. Dopo alcuni anni, de Donato ha voltato pagina, mettendo a disposizione questa sua esperienza a favore di chi di solito finisce fregato. Si è spostato sull'altro fronte della barricata, aiutando i piccoli e medi imprenditori, quelli che di solito non conoscono le “trappole” e non pensano alla necessità di tutelarsi, si fidano e sperano che le cose vadano bene. E per questo ci cadono con tutti i piedi.

Questo libro, come spiega l'autore, non enuncia un “metodo scientifico” ma contiene un elenco di esperienze maturate sul campo, con le valutazioni e i commenti del caso. Giampiero de Donato ci conduce per mano, in un campo che ben conosce. Condivide un

modo di ragionare e di affrontare il problema, senza parlare di cure miracolose. Servono tempo e applicazione, ma i risultati arrivano. Si parte da una domanda: perché il debitore non paga? Capirlo è fondamentale, tenuto conto che ciascun motivo può aprire diversi scenari.

Iniziando a leggere, ho ripensato subito a una scena del film “Il marchese del Grillo” di Mario Monicelli. Il protagonista, interpretato magistralmente da Alberto Sordi, è un ricco esponente della nobiltà romana. Aronne Piperno, ebanista, ha realizzato diversi mobili per il marchese. Un giorno si reca nell’abitazione del nobiluomo per portargli il conto, ma il marchese, senza troppi giri di parole, gli dice che non intende pagarlo. “Aronne tu lavori bene, bella la *boiserie*, bello l’armadio, belle la cassapanche, bello tutto. Bravo! Grazie. Adesso te ne puoi andare”. “Non ho capito eccellenza”, risponde basito il povero Piperno. “Ah, nunn’hai capito? Adesso te ne pòi anna”. “Ma io ci avrei il conticino...”. “E dammelo ‘sto conticino”. Il marchese a quel punto strappa la ricevuta da saldare. “Perché l’ha strappato?”. “E ‘mbeh, che ce faccio?”. “E i soldi miei?”. “Nun te li do. Vuoi sape’ la procedura? Io i soldi non li caccio e tu non li bbecchi”. Piperno prima pensa a uno scherzo, poi si convince che il problema sia il prezzo, e così offre uno sconto. Ma il marchese lo gela: “Il marchese del Grillo paga o non paga. E io nun te pago”. Per chiudere il discorso, dopo aver trovato altre scuse strampalate, il marchese rinfaccia a Piperno di essere ebreo. “I tuoi antenati falegnami hanno fabbricato la croce dove hanno inchiodato nostro Signore Gesù Cristo. Posso essere ancor un po’ inc..... Comunque si credi d’ave’ ragione famme causa. Se i giudici te danno ragione io te pago...”. Il marchese si fa scudo della propria posizione sociale: appartiene alla nobiltà, conosce il Papa e i cardinali, è ricco e potente.



La sua bieca arroganza è ancor più fastidiosa del danno che arreca al povero artigiano.

Oggi le leggi e i Tribunali funzionano un po' meglio che nella Roma dei primi dell'Ottocento. Ciononostante c'è ancora un pericolo enorme e non è il cliente che non paga non per impossibilità o per arroganza (come il marchese del Grillo). Il pericolo è rappresentato da chi non paga sulla base di un calcolo preciso, oserei dire "truffaldino". Ma de Donato, che ha lavorato dall'altra parte (quella dei debitori), ci spiega che tutto viene fatto nel rispetto delle leggi.

"Farsi pagare senza perdere clienti" è utile per chi sente la necessità di ottenere rispetto dai propri clienti, ma mi sentirei di consigliarlo a tutti perché, con estrema chiarezza, aiuta a capire certi meccanismi della mente umana che è bene conoscere, affrontando ogni giorno la giungla della vita.

Orlando Sacchelli – [ilgiornale.it](http://ilgiornale.it)

*“Dottor de Donato, noi prendiamo appalti da milioni di euro ed usiamo tanti piccoli fornitori, che vorrebbero i loro soldi entro 90 giorni al massimo. Per rispettare il nostro modello di business ci serve pagarli meno possibile e non prima del sedicesimo mese successivo alla scadenza concordata: l’abbiamo sempre fatto. Il suo mestiere d’ora in avanti sarà consentirci di continuare, senza violare leggi. Non si spaventi: con noi imparerà.”.*

Sono rimasto per sei anni consulente di quell’azienda, da cui ho appreso tutti i modi esistenti per togliere denaro ai fornitori. Quest’esperienza adesso è al servizio di chi vuole incassare e vedere rispettato il proprio lavoro, senza perdere clientela.

Giampiero de Donato

## 1. Premessa

L'insoluto è una malattia, parola che fa subito pensare al dottore. Il medico, infatti, previene e cura le patologie delle persone, tramite una scienza che si chiama medicina.

Il legale ha gli strumenti per prevenire e curare le patologie delle relazioni tra soggetti, siano persone o aziende, mediante una scienza chiamata diritto.

Sono nato a Malta nel 1968 e cresciuto a Livorno. Ho studiato prima Giurisprudenza a Pisa, poi Organizzazione Aziendale e Marketing alla Cattolica di Milano. Sono un legale, quindi, ed ho sempre voluto lavorare per prevenire i problemi delle relazioni tra i soggetti, o per risolverli.

Ammetto che c'è stato un periodo della mia vita, in cui ho contravvenuto a questo principio. Dal 2004 al 2010 ho dato al mio committente i mezzi per spostare il rischio d'impresa, da sé verso i suoi fornitori. Questo, a volte, ha causato anche danni importanti.

Quell'esperienza mi ha lasciato due certezze: la prima è che ogni Azienda possiede le risorse per limitare il rischio d'impresa legato ai pagamenti; la seconda è che quasi nessuno le usa.

Ciò accade perché la maggior parte degli imprenditori, nell'impiegare le risorse dell'azienda, dà attenzione più a quelle

coinvolte nel *core business*, che non nella protezione dei pagamenti.

Di conseguenza, le Aziende hanno disimparato a proteggere il proprio lavoro dal rischio del ritardato o mancato pagamento. La crisi del 2008, sotto questo profilo, ha reso il mercato ancora più infetto.

Nelle pagine che seguono, condivido con chi legge l'esperienza che ho sviluppato nel creare insolvenza e debiti. L'obiettivo è dare a chi legge alcuni strumenti per prevenire la sofferenza del credito e ridurre il rischio d'impresa.

Qualche collega e molti amici dicono che ho fatto come il bandito passato dalla parte della Polizia. Il paragone mi piace, anche perché il percorso inverso mi sembrerebbe meno virtuoso.

-

Il Cattivo Pagatore si premura che il creditore trovi la strada che lo separa dal compenso del suo lavoro piena di Trappole.

Perché una trappola funzioni serve progettarla, costruirla, posarla, nasconderla ed indurre la preda a caderci dentro.

Questo è stato il mio lavoro per alcuni anni.

Nel 2004 una SpA di Milano, operante nelle costruzioni industriali, chiese ad un'azienda varesotta di fornire e posare carpenteria metallica in un suo cantiere. L'ordine valeva circa €

30.000,00, di cui il 20% in anticipo.

Il Fornitore accettò la proposta e mise, come termine di pagamento, “30 giorni data fattura”: la SpA non ebbe nulla da eccepire sul termine e pagò subito l’acconto concordato:

Furono gli ultimi soldi che il Fornitore percepì sino al 2009.

Il Fornitore terminò il lavoro nei termini concessi. Nel frattempo, aveva

- anticipato costi e spese di cantiere
- fatto le corse per risolvere gli imprevisti
- ottenuto dalla banca l’anticipo dell’80% della fattura.

Nel mentre, la SpA lo assicurava sul pagamento imminente, che non eseguì mai.

Il Fornitore pretese il proprio compenso, prima in via bonaria e poi, nel 2005, per via giudiziaria. La causa durò fino al 2009, quando il Tribunale di Milano riconobbe al fornitore un credito di € 12.500,00 oltre il 50% delle spese legali.

La SpA a quel punto aveva problemi di liquidità e propose di pagare a rate. Il Fornitore, esausto, era consapevole che non avrebbe potuto ottenere un risultato migliore ed accettò. La SpA finì di pagare il proprio debito nel marzo del 2010.

Riassumendo: il Fornitore aveva iniziato e concluso nel 2004 un lavoro, da cui si aspettava un incasso di € 30.000,00 nei primi mesi del 2005: ne ebbe 18.500,00 in sei anni, rimettendoci metà dei costi di causa.

La SpA era riuscita ad usare il Fornitore come banca e persino guadagnarci, senza violare alcuna legge, grazie alle cosiddette Trappole.

Per preparare queste Trappole, e accertarsi che facessero il loro mestiere fino in fondo, la SpA aveva scelto me: fu il mio primo, vero incarico di consulenza legale strategica.

Nella prima riunione, era il 2004, la Direttrice Amministrativa e Finanziaria della SpA era stata chiara, come ho scritto nell'*incipit*: *“I nostri fornitori vogliono i loro soldi entro 90 giorni al massimo. Lei ci aiuterà a pagarli meno possibile e non prima del sedicesimo mese successivo alla scadenza concordata.”*

*Sul piano tecnico e di cantiere imparerà da noi, da Lei vogliamo che ci faccia raggiungere i nostri scopi senza violare la legge”.*

Ho così imparato a conoscere a fondo e sviluppare sistemi, sempre più evoluti, per pagare poco e tardi i fornitori sprovveduti.

Scrissi i contratti di subappalto con clausole che nascondevano ostacoli alla tutela delle ragioni dei fornitori. Per applicare queste

clausole, intervenni sulla modulistica commerciale e sulle procedure di cantiere, che spiegai ai tecnici.

L'obiettivo era sempre preciso: per dimostrare in Tribunale di aver diritto al loro compenso, i fornitori avrebbero dovuto impiegare tempo e denaro.

Nel 2010 ho deciso di vendere quest'esperienza a chi di solito cade nelle Trappole, ovvero i Fornitori Sprovveduti.

C'è una disparità, su cui credo valga la pena riflettere.

Le aziende grandi e strutturate conoscono a fondo le prepotenze (in fin dei conti me le hanno insegnate loro). Queste società possono permettersi di pagare, come dipendente o come fornitore, chi le esercita in modo metodico.

I Piccoli Imprenditori, invece, presi dalla quotidianità forse non si soffermano sul rischio di subire prepotenze e quindi non pensano a proteggersi. Perché credono che basti lavorare bene per farsi pagare.

Inoltre, molti temono che essere severi con i clienti, anche quando questi mancano loro di rispetto, significhi perdere mercato. È questa considerazione che mi porta a definire “sprovveduti” molti imprenditori italiani.

Tuttavia, al netto del rischio d'impresa, farsi pagare in tempo

senza perdere clienti, è possibile per tutti.

Cosa fare quando i clienti non rispettano le scadenze? Aspettare? Rincorrere il debitore? Mettere a perdita? Aggredire? Far loro da banca? Le prossime pagine contengono qualcosa in più delle risposte a queste domande.

Il mio scopo è dare a ciascuno il modo per risolvere da solo il problema, adattando alla propria realtà le indicazioni che avrà letto qui.

-

Cosa non è questo libretto.

Non è una pubblicazione scientifica. Condivido con voi una quindicina d'anni, spesi prima a proteggere i Cattivi Pagatori e dopo a combattere per i Fornitori Sprovveduti. Le indicazioni che troverete qui derivano solo dall'esperienza.

Non è una cura miracolosa contro l'insoluto: sto condividendo con voi un metodo, che richiede impegno e applicazione. Il risultato sarà che i vostri clienti pagheranno prima voi dei vostri concorrenti.

Lo affermo perché l'ho vissuto.



## 2. Perché il debitore non paga

L'approccio alla sofferenza dei crediti sta in questa domanda: perché il debitore non paga?

Resistiamo un attimo alla tentazione di voltare pagina e proviamo a scrivere i motivi che ci vengono in mente. Poi li confronteremo con le risposte della pagina successiva.

Il debitore Non Paga perché:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

I motivi sono solo due: non mi paga perché

- a) Non Può;
- b) Non Vuole.

Per facilitarci la lettura chiameremo “NP” il debitore che non paga perché non può e “NV” il debitore che non paga perché non vuole.

NP.

Un debitore NP non può pagare, perché non ha liquidità adesso e, certamente o verosimilmente, non ne avrà più.

Ecco i principali motivi:

- È fallito
- È in stato d’insolvenza
- Non ha patrimonio

Ciascuno di questi motivi può avere varie articolazioni. Ad esempio, il patrimonio c’è, ma un esame più puntuale rivela che è tutto gravato da garanzie verso le banche.

Tutto ciò può essere accaduto per cattiva volontà del debitore, o per scelte imprenditoriali sbagliate, o anche per sfortuna. Il risultato non cambia: se abbiamo un credito verso un debitore NP, le probabilità d’incassarlo tendono a zero e questo dà molto fastidio.

Paragoniamo il credito verso un NP ad uno squisito dolce, fatto da

noi in casa, andato a male in frigo.

Era buonissimo, era costato tanto per le materie prime e soprattutto molto lavoro, la sola idea di buttarlo ci tortura. È anche chiaro che non lo mangeremo e se resta lì non migliora, anzi occupa spazio in frigo e diffonde cattivo odore.

Soprattutto: non posso fare niente per salvare questo dolce.

La causa può consistere nella disattenzione di chi l'ha lasciato al caldo, o in un imprevisto calo di tensione: la responsabilità dell'accaduto non cambia la realtà. La cosa apparentemente più fastidiosa è la migliore da fare, se non l'unica: toglierlo dal frigorifero e gettarlo.

Al disappunto seguiranno alcuni vantaggi: igiene, spazio in frigo, toglierselo dalla vista, stimolo a prepararne un altro uguale o migliore, spunti per evitare che succeda di nuovo. Tutte cose che, se tengo ad ammuffire in frigo il dolce rovinato, non accadono.

Allo stesso modo, un credito d'impresa è il risultato di sforzi e investimenti emotivi, oltre che finanziari. Accettare di non incassarlo e metterlo a perdita è difficile; si tende a sentirsi sconfitti. Forse, solo i pochi vantaggi che derivano dalla messa a perdita possano mitigare quell'amaro in bocca.

Tuttavia qualche vantaggio, come nella metafora del dolce

rovinato, esiste:

- Recupero dell’IVA
- Vantaggio fiscale
- Pulizia del Bilancio

Quindi, capire ed accettare che un debitore Non Può pagare è impegnativo e anche “utile”: prima ce ne si rende conto, meglio è.

NV.

Il debitore NV non paga perché è in condizione di scarsenza, non di mancanza. I casi sono due: 1. dispone di liquidità, ma non abbastanza per pagare tutte le sue scadenze; 2. non ha liquidità adesso, ma sa che ne avrà.

Il debitore NV tende a scegliere chi soddisfare e quando. È per questo che su lui si può lavorare, per adesso e per il futuro.

Mi pongo l’obiettivo di indurlo a mettere il mio credito tra i primi da pagare.

Il caso del debitore NV è più complesso ma, fortunatamente, più diffuso. Vediamo insieme i numeri dei settori ove ho svolto la maggior parte della mia attività.

Ho aiutato sia creditori sia debitori e conosco l’insoluto da entrambi i lati. Fatto 100 il volume dei casi considerati, posso dire

che in edilizia il 29,8 % non paga perché Non Può, a fronte di un 70,2 % che Non Vuole; in informatica, invece, i numeri scendono a 16,9 % contro 83,1 %.

Il dato che ci interessa è questo: anche in un settore rischioso come l'edilizia, sul 70,2% degli insoluti si può lavorare con profitto.

Eh sì; perché la particolarità dei crediti verso debitori che Non Vogliono è proprio questa: ci si può lavorare, per il presente e per il futuro.

Per introdurre il capitolo successivo, fissiamo un concetto:

io incasso se il mio debitore decide di pagare me adesso. I buoni pagatori lo fanno da soli, sugli altri dovrò lavorare.



### 3. Buoni creditori vs Severi creditori

Poco sopra ho accennato che “*il debitore NV tende a scegliere chi soddisfare e quando*”.

Questo atteggiamento mi pare comprensibile. Ciascuno di noi, se si trova in condizioni di scarsità, adempie secondo le proprie priorità: in estreme difficoltà economiche, prima si compra il cibo per la famiglia e dopo si cambia la macchina.

Questo avviene sempre; anche se non esplicitamente o in modo strutturato, è un moto spontaneo: il creditore NV classifica i creditori, a seconda che li consideri Buoni o Severi, e si comporta verso di loro in modo differente.

Buoni: se posso (voglio) e quando posso (voglio) pagherò.

Severi: li pago, concordiamo come.

La sintassi delle frasi rispecchia l'atteggiamento interiore del debitore, verso queste due categorie. Riguardo ai primi, l'intenzione o la possibilità del debitore precede l'azione. Riguardo ai secondi, l'adempimento precede la modalità.

In altre parole: Buoni vuol dire che il debitore li pagherà solo se e quando vorrà lui; Severi vuol dire che li pagherà, ma in questo caso nei termini stabiliti dal creditore, o concordati insieme. I debitori

rispettano i severi, non i buoni.

### 3.1 Il Rispetto ed il suo ruolo

Nelle prossime cinque pagine racconterò due storie che ho vissuto personalmente. Ci servirà a mettere a fuoco il ruolo del rispetto, nell'ambito che ci riguarda (e non solo).

Nel 1974, in prima elementare, ero tra i più alti e robusti. In classe mia c'era un bambino, piccoletto, che chiameremo Gianluca. Proveniva da un'altra scuola e ripeteva la prima: questo lo rendeva più esperto di noi altri.

Alla prima ricreazione, gli alunni di seconda e terza si presentarono puntualmente a tormentare (oggi si direbbe “bullizzare”) noi bambini di prima.

Furono tra i quindici minuti più lunghi della mia vita.

Confidando nella mia stazza tentai di dissuaderli dal toccarmi, minacciandoli di violenze fisiche. Servì a poco, perché non ho mai saputo menare le mani (forse per questo ho studiato Legge): al primo spintone che ho ricevuto, tutti si accorsero che non reagivo.

Con Gianluca, il piccoletto, i “bulli” furono più aggressivi; lo invitarono persino a “stare attento domani”. Lo sentii rispondere “Stai attento te, domani” e notai che era molto più calmo di me.



Due mattine dopo, i “bulli” erano in Presidenza, accompagnati per le orecchie dai loro genitori.

Cos’era successo? Io avevo tentato di spaventare i più forti di me, minacciando reazioni che non avrei saputo e potuto attuare; Gianluca, più esperto, aveva detto: “Te così con me non lo fai, se no lo dico a mio padre”.

Questa frase, pronunciata mentre volano spintoni tra maschi di una scuola elementare, poteva suonare debole. Tuttavia, dopo, Gianluca aveva mantenuto la parola: la mattina successiva, suo padre si era rivolto alla Direzione Scolastica.

Il Preside convocò le famiglie e i “bulli” subirono una punizione.

Gianluca visse tranquillo per i successivi anni, io ho continuato a prendere spintoni, mentre minacciavo di picchiarli.

Trovo naturale aspettarsi che il soggetto più forte sia prepotente, è una natura che solo il raziocinio può temperare. Cos’ha fatto Gianluca, meno dotato ma più esperto, per contrastarla? Pur senza saperlo, ha lavorato sul raziocinio. Ha avvertito in modo chiaro il prepotente di cosa avrebbe fatto e poi ha fatto quello che aveva annunciato.

Così facendo:

- ha evitato lo scontro su un piano che l'avrebbe visto perdente
- ha usato la forza meglio degli altri
- e
- li ha indotti a comportarsi bene con lui.

Il risultato si chiama Rispetto.

Da quel momento, si sapeva che se Gianluca diceva che avrebbe fatto qualcosa, quella cosa accadeva: qualcuno ne aveva già subito le conseguenze.

-

L'altra storia riguarda la SpA a cui ho accennato all'inizio ed un fornitore che chiameremo Bravo.

Il Responsabile degli Acquisti viveva con la scrivania piena di lettere di avvocati, che sollecitavano i pagamenti. Le diciture erano quelle classiche: *“Vi invito a provvedere all'adempimento nel termine essenziale di dieci giorni...”* oppure *“Da un controllo contabile risulta inadempito l'obbligo di pagamento di cui alla fattura...”* e ancora *“...trascorso infruttuosamente il termine concesso sarà dato sfogo al mandato ricevuto con aggravio di spese a Vostro carico”* e così via.

Davanti a queste lettere, la Direttrice Finanziaria rimaneva indifferente. Ma un giorno, aperta la lettera del legale di Bravo, mi

chiamò esclamando: “*Dottore, questi paghiamoli subito, che ci han sempre dato dei gran fastidi!*”.

Il Responsabile degli Acquisti mi spiegò il perché di quella reazione. Già prima del mio arrivo, la SpA aveva già riservato a Bravo il consueto trattamento: contestazioni preparate ad arte e promesse di pagamento mai rispettate.

Tuttavia il legale di Bravo, diversamente dagli altri, aveva inviato una lettera asciutta e garbata, il cui senso era contenuto in dieci parole: “*Il 12 Maggio depositerò ricorso per Decreto Ingiuntivo di Pagamento*”.

E il 12 maggio aveva depositato il Ricorso.

Bravo aveva ottenuto il Decreto Ingiuntivo il 20 maggio, provvisoriamente esecutivo, e lo aveva notificato alla SpA il 27 maggio. La Direttrice Finanziaria aveva dato indicazione di persistere nella prepotenza e trascurare anche questo atto.

All’inizio del mese di agosto, su richiesta di Bravo, gli Ufficiali Giudiziari entrarono negli uffici della SpA e nessuno poté opporsi. Pignorarono le scrivanie ed il tavolo della sala riunioni.

Il valore dei beni pignorati non copriva il debito, ma il risultato strategico fu eccezionale: Bravo aveva esercitato una forza superiore alla prepotenza del debitore. Il creditore aveva avvertito il debitore

che gli avrebbe fatto male e dopo glie ne aveva fatto.

È questo il motivo per cui, da quel momento in poi, la Direttrice Finanziaria considerò Bravo come uno che dava “dei gran fastidi”. Bravo era uno con cui non poteva permettersi di fare a proprio piacimento, ma che doveva rispettare.

Negli anni successivi, quando la SpA ha avuto nuovamente bisogno di ritardare i pagamenti a Bravo, gli si è rivolta, chiedendo di concordare le condizioni.

Questo perché Bravo, insieme al suo legale, ha detto quello che avrebbe fatto e poi l’ha effettivamente fatto.

Soffermiamoci su un ultimo aspetto: i due protagonisti hanno agito per proteggere sé stessi, senza fare questioni di principio: che cosa facessero i prepotenti con gli altri non li riguardava.

Tuttavia, nel caso della scuola, alcuni bambini presero esempio da Gianluca e fecero altrettanto. Il risultato fu che, rispetto ad altre scuole, il tasso di “bullismo” (all’epoca non si chiamava così) nella nostra scuola era più basso che altrove.

Il caso di Bravo è rimasto più isolato. Le aziende tendono alla competizione e faticano a condividere le loro esperienze. Pare comprensibile che ad avvantaggiarsene fu proprio Bravo, che continuò a ricevere i pagamenti in modo più puntuale, rispetto ai

propri concorrenti.

## 3.2 Chi ottiene Rispetto

Quale comportamento, dunque, ha generato Rispetto?

1. Mettere subito in chiaro le regole del gioco
2. evidenziare le conseguenze del mancato rispetto dei patti  
e
3. dare corso alle intenzioni manifestate.

Io la chiamo “tripla A”: Avvertire, Ammonire, Agire.

Questo è un contributo importante della Comunicazione, tra persone come tra imprese: il Rispetto dei debitori verso i creditori nasce qui, sul piano della Comunicazione.

Non si tratta di chiacchiere, ma di uno strumento concreto di difesa: chi mi circonda percepisce e comprende che cosa posso realmente fare solo quando glielo comunico.

L'imprenditore noto per fare quello che dice ottiene Rispetto ed incassa prima degli altri. Se ci tiene a proteggere il suo lavoro, ha interesse a che il Mercato sappia che lavora in questo modo.

E come fare?

Siamo abituati a sentir promuovere i vantaggi offerti dalle

Aziende, la qualità dei Prodotti, la convenienza dei prezzi, eccetera. Tuttavia, è evidente, la pubblicità commerciale non si presta a diffondere un messaggio tipo “se non lo paghi ti fai male”.

Per farlo servono i fatti e la tripla “A” ha questo scopo. Ciascuna delle attività identificate dalle tre “A” è concreta ed ha un valore operativo crescente: procurare Rispetto.

## 4. Strategia: cosa devo fare per diventare un Creditore Severo ?

Cosa devo fare perché mi considerino un Creditore Severo, da pagare prima dei miei concorrenti? Guadagnarmi Rispetto.

Il tema del Rispetto merita un cenno.

Mentre tenevo un seminario su questi temi, un imprenditore scherzò sull'uso intenso del termine "Rispetto", dicendo che gli ricordava i documentari sulla mafia.

Risposi dicendo che ci trovavo poco da scherzare. Quando lavoravo per allungare i tempi di pagamento ai fornitori della SpA, mi chiedevo spesso quanto riguardo avessimo per le aziende fornitrici e per le persone che ci lavoravano.

La risposta che trovavo era sempre la stessa: nessuno. Per questo motivo non li pagavamo.

La strategia per ottenere Rispetto è "*dico quello che faccio e poi lo faccio davvero*".

Non servono minacce per far passare questo concetto, sono sufficienti le tre "A": Avvisare, Ammonire, Agire.

## 4.1 Avvisare

Avvisare significa condividere con il cliente difficoltà e scadenze da Rispettare e trovare un accordo di pagamento chiaro, sul quale poi si dovrà vigilare.

### Condivido.

Insisto nel sostenere che per ridurre la sofferenza del credito, la nuova frontiera stia nell'ottenere che il debitore mi percepisca come differente.

Il primo passo per distinguermi è Condividere: se la carenza di liquidità è un problema comune, ci proponiamo di risolverlo insieme, concordando le scadenze.

Condividere i problemi dà chiarezza e favorisce un clima di collaborazione, mentre concordare le scadenze le rende inderogabili.

Si può dire che compiere quest'operazione comporti "ingoiare un rospo": abbiamo a che fare con qualcuno che non ci paga perché Non Vuole, pensarci potrebbe indisporci.

Tuttavia questa è la fase più importante, dal punto di vista emotivo, per capire come mi considera chi sta dall'altra parte. Se ha riguardo per me è disponibile a considerare l'insoluto un problema comune e risolverlo; se è realmente disponibile, mi Rispetta.



In questo caso, vedrò il debitore che contratta con me i termini e le modalità per il pagamento, che adatta l'accordo alle sue come alle mie esigenze reali.

Al contrario, se questa disponibilità manca, posso prevedere non mi consideri. Quindi, potrebbe respingere le proposte di accordo, con risposte evasive, o accettare passivamente, consapevole che farà bellamente di testa propria: mi concedo il beneficio del dubbio e proseguo.

#### Vigilo.

Se il mio debitore non ha voluto prendere accordi sul pagamento, posso pensare due cose: o Non Può più, oppure non mi Rispetta. In entrambi i casi prenderò i provvedimenti che vedremo più avanti.

Se abbiamo raggiunto un accordo Vigilo, in modo trasparente. Il giorno concordato per il pagamento, verifico se è arrivato e mi faccio vivo in ogni caso: così do la percezione della mia attenzione.

Certo, avrò due atteggiamenti diversi, a seconda che il mio debitore abbia Rispettato gli accordi o meno. Nel primo caso lo ringrazio, ci risentiremo alla prossima scadenza; nel secondo caso passerò a Sollecitare; ciò rientra nella seconda "A": Ammonire.

Vigilare distingue le disponibilità vere da quelle fittizie: se mi Rispetta, osserva le scadenze; se mi Rispetta e non riesce ad

osservare le scadenze che ci siamo dati, mi chiamerà lui. Se non accade alcuna delle due, mi manca di Rispetto.

Al contrario, le Aziende che instaurano un *trend* di Rispetto reciproco con i clienti, ottengono altri risultati. Il debitore serio, in difficoltà, chiamerà la settimana prima del termine concordato per il pagamento e dirà: *“Ascolta, non riesco a mantenere quello che ho promesso: ti chiedo di spostare quel termine”*.

Se Rispetta le scadenze, Rispetta me, ma se fatica ad onorare le scadenze, per dimostrarmi che nutre comunque Rispetto nei miei confronti, mi avverte in tempo. Vigilare su questi aspetti fa sentire al mio debitore il mio occhio puntato su di lui.

Se, però, il cliente non osserverà i termini, né nutrirà Rispetto nei miei confronti, allora andremo avanti con la nostra procedura ed agiremo.

## **4.2 Ammonire**

La “A”, di Ammonire, consiste nel Sollecito.

Finora abbiamo cercato di risolvere il problema condividendolo con il debitore. Se quest’ultimo non ha collaborato, la soluzione richiede un’attività unilaterale: le condizioni concordate lasciano posto all’iniziativa del creditore.

Sollecitare significa Ammonire il debitore, perché cominci a provare il fastidio (considerare le conseguenze che subirà) se non risolve il problema.

Perché ciò avvenga servono due presupposti: la forma chiara e l'azione pronta.

Forma Chiara

Il Sollecito serve a dare a chi lo riceve la sensazione dell'inesorabilità. Si ottiene questo scopo rivolgendosi al debitore in modo asciutto e diretto, senza scadere nel minaccioso.

Vediamo due esempi:

1. *“Spettabile \_\_\_\_\_, scriviamo con riferimento all’accordo dello scorso xx.xx.xxxx per comunicare che da un controllo contabile è emerso come la scadenza dello scorso yy.yy.yyyy non sia stata Rispettata. Invitiamo a provvedere al pagamento quanto prima altrimenti ci vedremo costretti a prendere provvedimenti, con spese a Vostro carico”.*
2. *“Spettabile \_\_\_\_\_, lo scorso xx.xx.xxxx Vi siete impegnati a pagare le somma di € \_\_. \_\_, \_\_ entro il yy.yy.yyyy. Non avete mantenuto l’impegno, pertanto il prossimo zz.zz.zzzz interromperemo la spedizione del materiale (oppure) sospenderemo l’erogazione dell’energia (oppure)*

*richiameremo il credito per via giudiziale”.*

Immaginiamo di essere debitori e di ricevere un Sollecito del primo tipo o del secondo: quale dei due ci fa sentire ammoniti in modo più concreto?

A mio avviso il secondo tipo e la ragione sta nella chiarezza.

Il creditore comunica al debitore cosa farà, quando lo farà e perché lo farà.

Azione Pronta.

Il creditore potrà esercitare la sua forza sul debitore in vari modi: interrompere un servizio che sta somministrando, sospendere la fornitura di beni, o ancora chiamarlo in giudizio.

L'aspetto fondamentale è la puntualità: esercitare pressione sul debitore, nei termini annunciati, influenza molto la percezione che quest'ultimo ha del creditore.

Per essere puntuali è indispensabile prepararsi.

Vedremo nel paragrafo successivo che ci sono vari modi per mettere pressione sul debitore e tutti hanno preparazioni diverse. Sospendere una fornitura o interrompere una somministrazione può impegnare poco tempo, richiamare un credito per via giudiziaria ne richiede di più.

Minacciare e non mantenere reca più danno che rimanere inerti. Per questo motivo, a mio avviso, pianificare il Sollecito, per avere il tempo di prepararsi ed Agire tempestivamente, è determinante.

In conclusione, mentre nella fase di Avvertimento, ove si Condivide e si Vigila, c'è spazio per l'elasticità, la fase di Ammonimento è rigida: si prepara l'Azione e la si intraprende il giorno fissato nel Sollecito, salvo che il debitore paghi entro QUELLA data.

Un passo indietro: mi preme chiarire il ruolo dei legali in questa fase.

“Far scrivere dall'avvocato” significa Ammonire, non Agire. La lettera di un legale (il suo nome, in questi casi, è “diffida”) non modifica, nell'immediato, la situazione del debitore. Pensiamo a due impresari edili, cattivi pagatori, che arrivano una mattina in cantiere.

Uno dei due trova una lettera, scritta dal più aggressivo avvocato della piazza, che lo diffida a pagare subito un debito scaduto, altrimenti agirà in giudizio; l'altro sente il geometra di cantiere che gli dice che non è arrivato il cemento, o che non c'è energia elettrica.

Lascio a chi legge stabilire chi dei due abbia avvertito più pressione.

La Diffida del legale manca della capacità di modificare la

situazione del debitore: può solo comunicargli cosa succederà se non tiene una certa condotta.

È vero che esistono debitori che aspettano a pagare fino a quando ricevono le diffide dei legali dei loro fornitori: questo non significa che la Diffida sia un'Azione, tanto è vero che, se il debitore non paga, è necessario andare ad Agire in Tribunale.

Quindi, “far scrivere dall'avvocato” rientra sempre nell'Ammonire, mai nell'Agire; questo tipo di Sollecito è ancor più delicato di quello operato dal creditore stesso, per il motivo che segue.

Un creditore che chiede il pagamento tramite legale, dà un messaggio chiaro al debitore: “non riesco ad ottenere che tu mi paghi, mi faccio aiutare da chi ci riesce”.

Ora, per il legale ciò è possibile a condizione che il creditore segua le indicazioni di chi lo assiste.

In conclusione, il legale può Agire senza prima scrivere una Diffida, se il creditore ha già Sollecitato nel modo corretto. Solo a quel punto, “andare dall'avvocato” significa Agire e risolvere.

## 4.3 Agire

L’Azione è l’attività con cui il creditore, in modo lecito, esercita pressione sul debitore.

-

Agire in giudizio serve ad ottenere che il debitore NV paghi ciò che deve.

Quest’affermazione suscita sicuramente molte espressioni scettiche. *“Se non ha pagato prima non paga neanche in Tribunale”* *“Sì, tra quattro anni”* *“Chissà cosa mi costa di avvocato”* *“Tanto non ha più nulla”* sono alcune tra le frasi che si sentono a proposito dell’efficacia del richiamo giudiziale del credito.

Buona parte di questi timori sono fondati e i motivi dipendono in buona parte dagli stessi creditori.

L’Autorità Giudiziaria costringe il debitore a pagare se ha un motivo per farlo. Questo motivo poggia su basi ben precise, che si gettano PRIMA della sofferenza del credito. L’efficacia dell’Azione dipende dalla precisione con cui il creditore dimostra l’esistenza del suo credito.

Quindi, una documentazione disordinata e frammentaria metterà il Giudice nella condizione di dire: “Non ci vedo chiaro, ho bisogno

di tempo”.

Le trappole a cui ho accennato all’inizio fanno guadagnare al debitore questo tempo, che gioca contro il creditore.

Ho un compagno di studi che fa il Giudice. Una volta, parlavamo di cause sui lavori edili e mi disse: “Spesso le imprese sono talmente disordinate che neanche loro sono in grado di dire chi ha fatto bene e chi ha fatto male. Venirne a capo richiede molto lavoro: ma tu pensi che mi faccia piacere impiegare oltre due anni per aver chiaro chi ha fatto quello che doveva e chi no?”

I legali spesso concordano: per ottenere tutela veloce serve precisione nei documenti. Mantenere ordine nei documenti di un rapporto commerciale richiede impegno e, come ho già detto, è comprensibile che spesso l’imprenditore preferisca dedicare questo impegno alle attività più specifiche. Tuttavia, è in questa fase che si costruisce un c.d. credito forte<sup>1</sup>.

La SpA per cui lavoravo anni fa, scientificamente insolvente, compariva spesso in giudizio, chiamata dai creditori: si presentava sempre con documenti in ordine ineccepibile.

Al contrario, i suoi fornitori, avevano curato più gli aspetti tecnici

---

<sup>1</sup> “La Forza del Credito” sarà oggetto di un’altra pubblicazione, a breve.



che quelli contrattuali ed incontravano difficoltà a dimostrare le proprie ragioni.

Il risultato è quello che ho già esposto sopra.

Quindi, Agire è efficace (ovvero porta velocemente un buon risultato), quando è l'ultimo passaggio di un processo preparato nel tempo. Quando questa preparazione manca, l'Azione è meno efficace sul piano economico.

Però, se è tempestiva, raggiunge l'altro risultato importante: dimostra che quello che prometto faccio, quindi genera Rispetto.

I benefici si vedono nel medio termine.

#### 4.4 Risultati

Applicare la tripla "A", quindi, fa di me un creditore severo, con due risultati importanti:

- a breve e medio periodo, incasserò meglio perché pagheranno me prima degli altri;
- nel lungo periodo, incasserò meglio perché mi Rispetteranno.

C'è chi crede che la severità allontani da chi ci circonda. Bene: a questo tema dedico la prossima breve storia, tratta dalla mia esperienza di insegnante volontario presso il carcere di Livorno.



## 5. Severi, ma giusti

Mario veniva dalla Lombardia, aveva 28 anni, come me. Solo che io facevo il commesso in un negozio e mi stavo laureando in legge, lui scontava sette anni e mezzo per tentato omicidio.

Ogni settimana andavo in carcere a spiegargli latino e musica per l'esame alle Magistrali. Da lì a chiedergli della vita del carcere il passo fu breve.

Il responsabile della sua sezione era l'Ispettore Capo Calza. Lo aveva punito severamente in più occasioni, in passato. “Me le meritavo tutte” mi disse una volta Mario, sorridendo. “È severo ma giusto, Calza. Se sgarri sai cosa ti aspetta, con lui, ma se può ti ascolta. È l'unico di cui mi fido, qua dentro”.

I nomi sono di fantasia, ma le parole “Severo ma giusto” sono quelle originali: mi sembra di sentire ancora il tono con cui me le disse.

Ritrovai Mario l'anno dopo, in Lombardia. Era uscito con sei mesi d'anticipo per buona condotta, lavorava come ambulante. “Voglio stare alla larga dai guai” diceva “certi Agenti di Custodia sono più delinquenti di noi”. Aggiunse: “Coerenti come Calza ce ne sono pochi”.

Per vie traverse venni anche a sapere che il parere dell'Ispettore

Calza era tra quelli che, ai fini della scarcerazione anticipata, avevano sostenuto la buona condotta di Mario.

La severità quindi, ben veicolata, può arricchire il rapporto. Questo concetto trova applicazione anche nel nostro campo: in fondo, le dinamiche tra realtà produttive somigliano a quelle tra persone.

Possiamo immaginare il debitore nel ruolo del figlio e il creditore in quello del genitore e distinguere i comportamenti autoritari da quelli autorevoli.

Il genitore che detta norme in modo autoritario ottiene al massimo obbedienza. Chi, in modo autorevole, spiega ai propri figli i loro errori ed il perché delle conseguenze ottiene Rispetto.

Per questa ragione, Ammonire il debitore con toni aspri, prima di aver cercato di condividere il problema, danneggia il rapporto, a prescindere dai risultati.

Al contrario, Avvertire il debitore delle difficoltà che sta creando, in modo serio e leale, contribuisce a migliorare la qualità del rapporto, nell'immediato e per il futuro.

## 6. Obiezioni comuni

Questo approccio può dare vita ad alcune obiezioni.

La più comune è “facendo così si rischia di perdere il cliente”. A mio avviso, più che un rischio è una certezza: prendersi cura dei propri crediti FA perdere clienti.

Quali?

Se ci chiediamo quali clienti mal sopportano questo approccio, giungiamo ad una conclusione interessante: si perdono i clienti nocivi. Vediamo perché.

1.

Il cliente\debitore che ha esaurito le risorse può fare due cose: chiudere l'attività per sempre o continuare in altra forma. Nel primo caso è un debitore NP e lo perderemmo comunque. Nel secondo caso è un debitore NV, in questo caso torna in gioco il Rispetto.

Se questo debitore ci Rispetta, ci farà sapere che continuerà a lavorare in altro modo e si dà disponibile a trovare un accordo in un secondo momento.

A questo proposito descrivo un caso vissuto.

Una Srl lombarda operava nel settore dei serramenti, con buoni risultati. La crisi del 2008 mise in estrema difficoltà la Srl, che si

trovò in debito verso i fornitori per oltre un milione di Euro.

Il titolare operò scelte importanti di riduzione dei costi e andò avanti a lavorare, continuava ad approvvigionarsi dai fornitori di sempre, suoi creditori, pagando la merce alla consegna. Questa condotta ebbe grande effetto sui creditori, che percepirono l'interesse della dell'azienda cliente a mantenere i rapporti commerciali e le concessero fiducia.

Nel frattempo, la Srl modificò in parte la propria attività, promuovendo in particolare i prodotti di un'azienda straniera. Già nel 2011, avevano dato molto spazio al settore che consentiva di procurare al fornitore straniero ottimi fatturati.

Nel 2014 il produttore straniero, appagato dai risultati degli ultimi anni, propose al titolare della Srl di aprire una SpA nuova, a cui avrebbe partecipato al 75%. Questa nuova realtà andò ad insistere su un mercato già sperimentato e a produrre buoni profitti.

A quel punto, il titolare chiese ai suoi vecchi creditori di:

- accettare che la vecchia Srl pagasse i debiti pregressi, con uno sconto del 50% e in forma dilazionata;
- continuare a fornire la vecchia Srl, ai prezzi in vigore, con pagamento alla consegna;
- intraprendere nuovi rapporti commerciali con la nuova Srl,

vendendo a quest'ultima a prezzi più alti (o meglio, con sconti inferiori), fino a soddisfazione dei loro crediti.

Anche in questo caso, come quello che ho raccontato nel primo capitolo, i fornitori hanno atteso sei anni dalla fornitura all'incasso; ma il messaggio che è passato è totalmente diverso. Questo è un esempio di debitore che considera il proprio fornitore come un collega e lo Rispetta.

Conosco il caso perché rappresentavo uno dei creditori: al primo Avvertimento, la Srl aveva preso lei stessa l'iniziativa di condividere i suoi problemi con il fornitore. Lavorano ancora insieme, con reciproca soddisfazione.

Quindi, questo tipo di cliente non si perde.

2.

Abbiamo appena visto che il cliente debitore NV, che accetta il metodo e cerca di modellare il rapporto con il fornitore sulle proprie esigenze, non ha motivo di lasciarlo, se non per ragioni legate al prodotto o al servizio.

E allora: chi è che sta lontano da me, se ho cura dei miei crediti?

Chi ha impostato il rapporto senza Rispetto e lavora con me perché gli consento di pagarmi se e quando vuole.

Per rendere chiara la sensazione di mancanza di Rispetto riporto il caso, tristemente diffuso, di titolari d'azienda che si sentono in diritto di prendersi licenze con le collaboratrici in prova.

In questo comportamento non c'è traccia di Rispetto.

Una collaboratrice fa presente al titolare che non gradisce le sue attenzioni, a costo di andarsene. Un'altra, invece, tiene per sé il proprio disagio e tollera l'invasione del titolare, per timore di perdere il lavoro.

Se è probabile che il titolare non confermi l'incarico della prima, è certo che disturberà la seconda finché lavorerà con lui. Questo è importante, anche in un momento in cui trovare lavoro non è facile.

È vero che, in questo periodo storico, perdere un cliente potenzialmente abituale fa paura. Allo stesso modo, mi pare anche pericoloso rimanere in un rapporto fatto d'incertezze sugli incassi, nel quale il lavoro della mia azienda non trova Rispetto.

Possono sicuramente esistere ragioni che spingono a tollerare questo trattamento; tuttavia è bene sapere che questo è il tipo di cliente a cui il metodo toglie il controllo su di me: quindi se ne va.

Per cui, se il timore di perdere un cliente è legittimo, chiedersi se è dignitoso e utile tenerselo fa bene alla nostra attività. C'interessa lavorare per chi esige che il rischio sia tutto spostato verso di noi?



-

L'altra obiezione riguarda la difficoltà di applicare queste indicazioni.

Anche questa osservazione è pertinente: si tratta pur sempre di costruire e mantenere un processo. Le attività produttive vivono di processi, fatti per realizzare il loro scopo.

Le aziende investono per inventare, mantenere e migliorare, i processi che consentono di ottenere il guadagno. Perché quando si tratta di proteggerlo sembra tutto più difficile?

Non so rispondere a questa domanda. Neanche chi ha applicato questo metodo con successo risponde: si limita a raccoglierne i frutti.



## 7. Conclusioni

I crediti dell'azienda sono come i denti: prendersene cura non è obbligatorio, però quando si rovinano sentiamo male e le cure costano.

L'esperienza di questi anni ha dimostrato che, con impegno e applicazione, è possibile prevenire questo eterno problema o ridurne la portata. Guardarlo da prospettive diverse, ci aiuta a capire come.

La via consiste nei passaggi che abbiamo visto insieme e che sono:

1. Capire prima possibile perché non il debitore non paga.
2. Farmi percepire come creditore Severo ma Giusto.
3. Avvisare, Ammonire, Agire.

Le Aziende che lavorano con queste accortezze affrontano quotidianamente il rischio d'impresa con una consapevolezza: forse non incasseranno tutte le loro fatture, ma i clienti pagheranno prima loro degli altri fornitori.

Chiudiamo con il caso reale di maggior successo, in cui queste indicazioni hanno dato all'imprenditore la tranquillità sperata.



## 8. Un Caso di Successo

Nel 2012 iniziai a promuovere i miei servizi in un'area produttiva distante oltre cento chilometri da Milano. Un'impresa, con diciotto dipendenti ed una quindicina di prestatori autonomi, manifestò la sua preoccupazione, a proposito degli effetti della crisi del 2008.

L'Azienda produceva ed installava manufatti per l'edilizia ed aveva sempre incassato regolarmente, tanto dal proprio territorio quanto dal bacino milanese.

Poi la crisi, anche se con due anni di ritardo, era arrivata anche da loro, con effetti inaspettati. Infatti mai, prima d'allora, l'Azienda aveva conosciuto Ri.Ba. respinte e bonifici inevasi, mentre, nel giro di sei mesi, questi fenomeni erano diventati quasi una regola.

Ma c'era di più: i debitori che non riuscivano a pagare contestavano le forniture, mesi dopo averle ricevute.

C'incaricarono di curare i loro insoluti con il metodo classico: lettere di messa in mora, analisi delle contestazioni, atti giudiziari. Alcuni debitori resisterono in causa, altri pagarono a stralcio, altri ancora chiusero l'attività senza pagare i debiti.

Dopo circa un anno così problematico, l'Azienda capì di avere una sofferenza sistematica e ci chiese di risolverla alla fonte.

Procedemmo così.

### Analisi.

A.

Dapprima studiammo le caratteristiche del mercato di riferimento, per capire cosa impediva alla clientela di pagare.

L'esito dell'indagine evidenziò due aspetti principali:

1. I postumi della crisi del 2008 aveva diminuito la liquidità circolante e l'edilizia ne stava soffrendo particolarmente.
2. I debitori avevano preso impegni, prima della crisi, che adesso non riuscivano più ad onorare.

B.

Poi analizzammo come l'Azienda curava la sofferenza dei propri crediti. Scoprimmo così che all'Azienda mancava la struttura di controllo sui pagamenti, pur avendo il personale idoneo.

Prima della crisi, in azienda si aspettava che i pagamenti arrivassero, senza alcun sollecito. Quando gli insoluti erano divenuti una realtà allarmante, l'Azienda aveva reagito con il comprensibile timore di perdere clientela. Il titolare chiamava i debitori, quasi "con il cappello in mano", per ricordare lo scaduto. A queste chiamate, i debitori reagivano in modo omogeneo: risposte evasive, difficoltà

generiche, niente che consentisse di programmare l'incasso.

Nel fare ciò, l'Azienda non s'ispirava a criteri particolari: il limite di guardia era fissato dal mal di pancia dell'imprenditore stesso.

Tutto ciò portò alla luce crediti per fatture emesse fino a sette anni prima.

C.

Infine, esaminammo i risultati delle cause.

Con le azioni legali, l'Azienda aveva recuperato il 72% del capitale, in tempi variabili tra uno e tredici mesi dall'inizio, senza percepire interessi moratori.

Il 28% di capitale era andato perduto come di seguito:

21% per fallimento o chiusura dell'attività del debitore.

7% per concessioni al debitore.

Quanto agli interessi moratori, nel periodo in questione il tasso era variato tra l'8% e l'11,20% ma l'Azienda, salvo un caso da € 464,80, non ne aveva mai ottenuto il pagamento.

Il motivo è questo.

In causa, gli avvocati dei debitori che avessero qualcosa da perdere avevano proposto accordi transattivi, senza riconoscere

interessi, che l'Azienda aveva accettato.

Chi invece aveva niente da perdere, aveva lasciato che le cause facessero il loro corso e finissero con Decisioni che riconoscevano all'Azienda il suo credito, con tanto d'interessi. Queste Sentenze non avevano portato vantaggi all'Azienda, perché i debitori, nel frattempo, erano falliti o avevano chiuso.

Infine, consideriamo il fattore tempo. In alcuni casi, dimostrare l'esistenza del credito in causa aveva richiesto mesi. Il motivo stava nella mancanza di Forza del Credito (vd. nota 1).

L'Azienda aveva crediti deboli sul piano documentale, ottenerne il riconoscimento da parte dell'Autorità Giudiziaria richiedeva tempo.

Ciò rendeva il credito meno pericoloso, per il debitore, che poteva usare quel tempo a proprio vantaggio.

### Diagnosi.

Il mercato di riferimento dell'Azienda soffriva di un calo di liquidità senza precedenti. I Clienti\debitori, a loro volta, incassavano male dai loro clienti finali e si trovavano a fare selezione su chi pagare e chi no. In questo, avvertivano poca pressione da parte dell'Azienda\creditore, a cui mancavano gli strumenti per disciplinare il rientro dei crediti scaduti.



La Clientela, quindi, dava una priorità bassa ai crediti dell'Azienda e, in caso di difficoltà, pagava prima altri.

### Cura.

Abbiamo progettato ed applicato il sistema di Gestione Ordinaria dei Crediti.

Il Progetto è iniziato nel 2013, basato su tre punti:

### Controllo sul credito.

Abbiamo fissato il modo di rapportarsi alla clientela. Insieme all'Azienda, abbiamo stabilito chi, cosa e come fa, per prendersi cura dei pagamenti. Ai solleciti provvede solo il personale amministrativo, i titolari si occupano di altro.

Abbiamo attivato un sistema di scadenze e formato il personale interno all'uso dello stesso.

L'Azienda controlla così le scadenze quotidianamente, secondo un ordine fissato in precedenza, che si applica a tutti i debitori in ugual modo.

L'Azienda sollecita i pagamenti in modo coerente ed omogeneo, distinguendo solo tra privati e aziende. Il personale amministrativo sa valutare le obiezioni dei debitori e rispondere in modo propositivo.

### Forza del Credito.

Un credito Forte ottiene tutela prima di un credito debole. Abbiamo reso Forti i crediti dell'Azienda mediante la Contrattualistica Applicata.

Abbiamo introdotto elementi documentali e di procedura, riducendo così la possibilità che i clienti contestino le prestazioni dell'Azienda.

Abbiamo formato il personale tecnico e amministrativo all'uso di questi strumenti. Ad esempio, in tutta la modulistica è sempre individuabile il responsabile della commessa.

L'Azienda può così contare di agire secondo i propri tempi, cosciente di poter richiamare i crediti in modo efficace, se necessario.

### Reputazione.

Abbiamo fissato un periodo durante il quale l'Azienda ha condiviso, col proprio mercato, questa evoluzione del controllo sui crediti.

La condivisione è avvenuta mediante apposite indicazioni scritte, inserite nella modulistica cartacea e digitale, e verbali.

Nell'anno successivo all'inizio del Progetto, i richiami del

credito sono avvenuti secondo le nuove modalità, con maggior efficacia e con qualche disappunto da parte di alcuni clienti.

A partire dal secondo anno l'Azienda ha visto abbassarsi il numero degli insoluti ed ha perso alcuni clienti.

Tra le imprese perse come clienti, a causa del metodo, una sola ha cambiato definitivamente fornitore. Gli altri, dopo un periodo compreso tra uno e due anni, hanno cercato di nuovo il rapporto.

A due anni dall'inizio del Progetto, la clientela pagava già l'Azienda in modo regolare, o con ritardi concordati.

### Esiti.

Abbiamo terminato il Progetto nel 2016, dopo tre anni dall'inizio.

Nel 2012, l'Azienda ci aveva chiesto di richiamare 46 crediti, di valore compreso tra € 197,60 ed € 21.854,00. Nel 2016 i richiami stragiudiziali tramite legale si sono limitati a sette, mentre le azioni giudiziarie sono scese a zero.

Il tempo medio di soluzione del problema “insoluto” è attualmente di due mesi e mezzo.

Ad oggi, la necessità di ricorrere al richiamo esterno del credito si

è praticamente estinta.

-

Il mio rapporto con quest’Azienda prosegue tutt’oggi, per la manutenzione del sistema contrattuale. Nel salutarmi prima della pausa estiva del 2019, il titolare mi ha detto, ridacchiando: “Rispetto a sette anni fa, sto molto più tranquillo. Ma sai che se ti dicessi che ho capito, fino in fondo, come avete fatto ti direi una bugia?”.

Ho risposto: “La tua Azienda aveva in casa tutto quello che le serviva a farsi pagare senza perdere clienti: noi vi abbiamo solo insegnato come usarlo”.

## 9. Epilogo

Mi fa piacere che abbiate letto questo libretto fino in fondo. Pensare che queste poche pagine risolvano tutti i vostri problemi d'insoluto sarebbe presuntuoso.

Tuttavia, la nostra Check List è disponibile mediante il link <https://strumentilegali.it/link/checklist.pdf> e consente di fare un breve test.

Se pensate che possa interessarvi avere un'idea più chiara di come i clienti posizionano i vostri crediti, nella scala delle priorità...

...provate e buon test!







Giampiero de Donato è un Legale.  
Dal 1998 ad ora ha servito  
Privati, Aziende ed Enti Pubblici  
A cinquantun anni ha realizzato che se  
ha studiato Legge è perché  
non sopporta la prepotenza.  
Con SLB, struttura che dirige dal 2011,  
combatte la prepotenza nel business.



SLB  
STRUMENTI  
LEGALI PER  
IL BUSINESS