

LIANA BENEDETTI
ALESSANDRA GRASSI

INCASSI SICURI

FrancoAngeli

//// IMPRESA DIRETTA

210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Liana Benedetti
a Lessandra Grassi

INCASSI SICURI

FrancoAngeli

//// IMPRESA DIRETTA

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag. 9
1. Quel cliente mi pagherà?	
di <i>Liana Benedetti</i>	» 11
1. I dati di fatto e le difese	» 11
2. Soluzione 1: informazioni sull'affidabilità commerciale	» 12
2.1. Di quali informazioni avrò bisogno?	» 13
2.2. Info gratis: poche!	» 14
2.3. Info a pagamento: tante!	» 15
3. Soluzione 2: i mezzi di pagamento sicuri	» 29
3.1. Pagamenti da alcuni ritenuti "sicuri" sul mercato interno	» 30
3.2. Pagamenti da clienti esteri	» 31
2. Mi organizzo per diminuire il rischio di non essere pagato!, di Liana Benedetti	» 33
1. Migliorare il passaggio di informazioni all'interno	» 33

2.	Procedure salva-crediti: esempi	pag. 34
2.1.	Fischer Italia srl	» 35
2.2.	Kristallux SpA	» 37
3.	Assicurazione crediti	» 38
3.1.	Assicurazione crediti sul mercato interno	» 38
3.2.	Assicurazione per l'estero: i servizi di SA-CE Group	» 39
3.	Non sono stato pagato, che cosa posso fare?	
	di <i>Alessandra Grassi</i>	» 40
1.	Faccio da me o mi rivolgo a dei professionisti?	» 41
2.	La scelta della persona giusta all'interno dell'azienda	» 44
3.	Come mi posso organizzare?	» 46
3.1.	L'agenda e le scadenze	» 46
3.2.	La telefonata al debitore: cosa dire	» 48
3.3.	I solleciti scritti: quando e cosa scrivere	» 50
4.	Come trattare con il debitore	» 52
4.1.	Farsi fare la proposta dal debitore	» 53
4.2.	Come capire se la proposta è vantaggiosa	» 54
4.3.	Accettare la proposta	» 55
4.4.	Ricevere il pagamento	» 56
5.	Come rispettare la privacy del debitore	» 57
4.	Quando mi conviene fare un'azione legale	
	di <i>Alessandra Grassi</i>	» 59
1.	Come valutare l'esito positivo di un'azione legale	» 61
1.1.	Le visure catastali	» 62
1.2.	Le visure ipocatastali	» 62
1.3.	Le visure del PRA	» 63
1.4.	Come leggere le visure	» 63
2.	Il decreto ingiuntivo	» 68
2.1.	Che cos'è	» 68
2.2.	Quanto mi costa	» 70

2.3. Quanto tempo	pag. 72
2.4. L'iscrizione d'ipoteca	» 73
2.5. Ho ragione ma non riesco a provarlo!	» 74
2.6. Il decreto ingiuntivo europeo	» 75
3. L'atto di precetto	» 76
3.1. Che cos'è	» 76
3.2. Quanto mi costa	» 78
3.3. In quanto tempo	» 79
4. Il pignoramento dei beni del debitore: immobiliare, mobiliare e presso terzi	» 79
4.1. Che cos'è	» 79
4.2. Quanto mi costa	» 81
4.3. In quanto tempo	» 83
5. La vendita all'asta e la distribuzione del ricavato	» 83
6. Quali altre azioni posso intraprendere?	» 84
6.1. Far fallire il debitore	» 85
5. La Pubblica Amministrazione: un altro mondo di <i>Liana Benedetti e Alessandra Grassi</i>	» 88
1. Dati di fatto: non confortanti per l'Italia	» 88
2. Come posso prevedere se mi pagherà entro tempi ragionevoli?	» 90
3. Che cosa devo verificare prima di firmare un contratto o accettare un ordine da un Ente pubblico?	» 92
4. Che strumenti legali ho a disposizione quando la Pubblica Amministrazione mi è debitrice?	» 92
5. Compensazione dei crediti: un'ancora di salvataggio?	» 94
6. Quale futuro mi devo aspettare?	» 95

6. La mediazione civile: un'opportunità per recuperare i miei crediti , di <i>Alessandra Grassi</i>	pag. 97
1. Quali sono i vantaggi della mediazione	» 99
1.1. Il contenimento dei costi	» 99
1.2. La rapidità	» 101
1.3. La tutela del creditore	» 101
1.4. Il mantenimento della relazione	» 102
1.5. La riservatezza	» 103
2. Come posso avviare un procedimento di mediazione	» 103
2.1. La clausola di mediazione nei contratti	» 103
2.2. I casi in cui la mediazione è obbligatoria	» 105
2.3. Quando ricorrere alla mediazione facoltativa	» 105
2.4. Il caso della mediazione demandata dal giudice	» 105
3. Come si svolge il procedimento di mediazione	» 106
3.1. La sessione congiunta	» 106
3.2. Gli incontri riservati con il mediatore	» 106
3.3. Il raggiungimento di un accordo	» 107
3.4. L'omologa del verbale	» 107
3.5. La mediazione internazionale	» 108
7. Mi conviene cedere i miei crediti? di <i>Alessandra Grassi</i>	» 109
1. Quando conviene cedere un credito	» 109
2. Chi compera i miei crediti?	» 111
3. Qual è la procedura da seguire?	» 112
Conclusioni	» 115
Appendice. Tecniche di comunicazione per il recupero del credito , di <i>Stefano Donati</i>	» 117
1. Gli step in senso logico e cronologico	» 120
2. Utilizziamo le metodologie basate sull'assertività	» 121
3. Usiamo le tecniche dell'analisi transazionale	» 123

Introduzione

Un cliente non mi paga. O paga con molto ritardo. Se si tratta di un importo consistente le conseguenze per la mia impresa possono essere gravi e portarla al dissesto anche se è sana.

Posso però prendere delle misure preventive per diminuire i rischi di non incassare l'importo dovutomi: posso per esempio prendere informazioni sui nuovi clienti, monitorare sistematicamente la situazione economico-finanziaria dei vecchi clienti, organizzarmi al mio interno perché le informazioni arrivino dove serve e per distribuire i rischi, utilizzare eventualmente l'assicurazione crediti.

Posso anche agire per un recupero efficace dei crediti e quindi arginare i danni.

Questo libro ha lo scopo di dare gli strumenti per saper difendere la propria impresa dai mancati pagamenti e darle invece una ragionevole sicurezza di incassare quanto fatturato.

Quel cliente mi pagherà?

di *Liana Benedetti*

1. I dati di fatto e le difese

Secondo recenti dati statistici basati su un consistente campione di imprese solo il 42,2%¹ delle aziende italiane paga entro i termini concordati con i fornitori. In Italia nel 2010 sono stati aperti 13.387 fallimenti², sono andati in protesto nello stesso periodo più di 1.400.000 tra assegni e cambiali³, nella prima metà del 2011 sono state protestate 129.000 aziende⁴. E non è che negli altri Paesi la situazione sia molto migliore. Quindi il pagamento in ritardo o addirittura il mancato pagamento non è cosa rara.

Come faccio a difendermi?

La ricerca di **informazioni commerciali** è una delle migliori azioni preventive perché mira a evitare danni semplicemente non

¹ Si tratta dei dati statistici sulle abitudini di pagamento basato sul database di Pay-line di Cerved Group. Il dato percentuale si riferisce a un campione di 395.000 imprese e sul periodo del primo trimestre del 2011.

² Fonte: Infocamere-Unioncamere italiana.

³ Dati ISTAT relativi al 2010.

⁴ Fonte: Osservatorio sui protesti e i pagamenti delle imprese numeri 3 e 4 del 2011.

vendendo merce a credito ad aziende che non appaiono solide, per quanto doloroso possa sembrare rinunciare a dar seguito a un ordinativo. Si tratta sia di ottenere informazioni su nuovi clienti, che di effettuare il monitoraggio sull'affidabilità commerciale dei vecchi.

È importante avere accesso a informazioni da fonti affidabili e a costi non eccessivi.

Esistono banche dati sull'affidabilità commerciale dei clienti sia italiani che esteri a cui si può fare riferimento. Un'avvertenza però: nessuna banca dati può dare la sicurezza matematica sull'effettivo pagamento. Infatti la situazione del debitore potrebbe essere cambiata improvvisamente e la situazione non essere ancora riportata in banca dati o comunque le informazioni potrebbero non essere del tutto complete, soprattutto se si tratta di microaziende.

Pur dovendo tener conto di questo e anche del fatto che queste banche dati hanno spesso accordi con altri provider di informazioni e rivendono almeno in parte dati comprati da altri operatori specializzati, esse sono divenute uno strumento molto utile per evitare gravi perdite nelle operazioni commerciali.

Importante peraltro anche effettuare sempre un **monitoraggio interno** per evitare almeno di fornire nuovamente merce a chi non paga. Sembra un'osservazione banale, ma se non c'è una procedura precisa per i pagamenti dove rientri un controllo dei pagamenti pregressi effettuali dalla stessa azienda, un'impresa rischia di spedire ancora merci a chi è indietro sui pagamenti di forniture precedenti.

Inoltre non è da trascurare una fonte a volte ben informata quale è quella delle altre aziende che hanno già avuto rapporti commerciali con il futuro cliente di cui si vuole sondare l'affidabilità.

2. Soluzione 1: informazioni sull'affidabilità commerciale

Prevenire è meglio di curare. Perciò avere informazioni aggiornate sullo stato di salute finanziario dei propri partner è sicuramente importante per evitare sorprese al momento di incassare il corrispettivo di una fornitura.

2.1. Di quali informazioni avrò bisogno?

- a. **L'azienda esiste?** Verifico che l'azienda sia regolarmente iscritta alla Camera di Commercio (è un caso abbastanza frequente quello di truffe organizzate da società inesistenti, oltre 30.000 all'anno⁵).
- b. **Nomi e Cognomi.** Chi sono i soci e gli amministratori? Sono attualmente soci anche in altre aziende? Sono stati soci in altre aziende? Sarebbe indicativo per esempio se un socio o un amministratore avesse gestito una società con andamento negativo.
- c. **Quanto è grande? O quanto è piccola?** Che tipo di società è? Quanto capitale ha, quanti dipendenti, quante sedi, a quanto ammonta il fatturato? Attenzione: non sempre grande è sinonimo di solidità, però queste informazioni sono utili per avere un quadro generale sul cliente.
- d. **Che storia ha?** Cioè come è stato l'andamento del fatturato, ha cambiato spesso soci, ha fatto utili? Cambi continui di soci e amministratori potrebbero essere sia sintomo di un certo tipo di politica societaria, ma anche di crisi.
- e. **È ricca?** Cioè ha un patrimonio, è in grado di autofinanziarsi?
- f. **È in un gruppo?** Se è collegata a un gruppo e le altre aziende vanno bene è positivo, se una delle aziende del gruppo va male, dovremmo capire come questo possa riflettersi sulla società nostra cliente.
- g. **Come paga?** Come e in quali tempi paga i fornitori? In effetti ogni anno non vengono pagati assegni e cambiali per oltre 3,3 miliardi di euro in Italia. Le RIBA insolute sono ancora di più: almeno 10 volte tanto.
- h. **In che settore e dove lavora?** Quale è l'andamento del settore del mio cliente? Quanto è rischioso il settore? In che zona opera?
- i. **Domani mi pagherà?** Dovrei riuscire a valutare la probabilità che anche in futuro l'impresa possa rispettare gli impegni finanziari assunti.
- j. **Fino a che cifra posso espormi?** Quanto posso dare fiducia a questo cliente? Ovviamente non voglio rinunciare a opportunità di vendita, ma non posso neanche andare a gambe all'aria per i troppi insoluti. È necessario un equilibrio basato su dati di fatto.

⁵ Dati forniti da Cervedgroup-Lince.

Queste sono le domande che mi dovrei porre, prima di spedire la mia merce al cliente.

2.2. Info gratis: poche!

Le fonti gratuite sono poche, ma sicuramente da utilizzare. E a volte possono essere anche più precise di quelle a pagamento.

2.2.1. Il passaparola: info da altri nostri clienti

Le aziende si conoscono e le voci girano. Un nostro cliente – soprattutto se della stessa area geografica o di un'area limitrofa – potrebbe conoscere la situazione di un'azienda che ci ha contattati per la prima volta. Ma anche un trasportatore che utilizziamo in zona potrebbe avere delle informazioni utili per noi. Qui contano molto in rapporti personali e di fiducia: più sono buoni, più riusciremo ad avere informazioni, non solo su nuovi clienti, ma anche sul come vanno i vecchi clienti. Qui entra in gioco la nostra eventuale rete commerciale, cioè i nostri agenti di commercio o venditori: le loro capacità relazionali saranno utili non solo per vendere la nostra merce, ma anche per avere utili informazioni sui nostri clienti.

2.2.2. Interpretare i segnali

Non parliamo qui di segnali di fumo: si tratta di piccole cose, per esempio di telefonate arrivate al cliente mentre il nostro agente era lì o di mezze parole dette in sua presenza da qualche dipendente o da un magazzino vuoto intravisto dal nostro rappresentante, di ritardi nel pagamento e di altri segnali captati dai nostri contabili durante normali telefonate.

Tali informazioni devono però essere condivise in modo stabile tra rete di vendita, ufficio commerciale e contabilità e non essere trasmesse solo se per caso due persone vanno a prendere un caffè insieme.

Serve quindi stabilire una procedura standard, che tutti conoscano e tutti applicano. Per esempio, in una piccola impresa la contabile potrebbe segnalare al collega del commerciale tutti i pagamenti effettuati in ritardo o che proprio non vengono effettuati, in modo da evitare la fornitura di altra merce a chi non paga (cosa che a volte succede).

È essenziale anche non essere sordi a **campanelli d'allarme**, quali per esempio **l'offerta di una cambiale** al posto di un pagamento normale o la presenza della nota relativa al **non pagamento del diritto annuale nella visura delle Camera di Commercio** (in Italia) o anche l'utilizzo di prassi illegali anche se ancora frequentemente utilizzate quali gli **assegni postdatati**.

2.2.3. www.registroimprese.it

Il sito www.registroimprese.it permette l'accesso a servizi gratuiti di verifica dell'esistenza di un'impresa e di ricerca elenchi a video (accessibili anche da www.infoimprese.it) e a servizi a pagamento (in genere previa registrazione).

La mini-scheda azienda fornita gratuitamente riporta i dati essenziali: nome indirizzo e attività denunciata al registro delle imprese. Si tratta di dati estratti dal registro delle imprese e quindi di dati ufficiali, anche se estremamente scarni e quindi non sufficienti.

Come si accede ai dati? Si possono effettuare ricerche per azienda se se ne conosce il nome oppure anche ricerche per tipo di attività. Avremo la certezza che l'azienda esiste nel registro delle imprese, ma niente di più. È già comunque qualcosa. Sono inoltre interessanti gli elenchi che però sono solo visualizzabili e non scaricabili se non a pagamento. **Non** ci sono informazioni sui soci, sulle cariche societarie e poteri collegati a esse, niente fatturato, niente numero di dipendenti ecc.

2.3. *Info a pagamento: tante!*

Le informazioni sono facilmente ottenibili a costi abbastanza contenuti. Nel nostro Paese alcune informazioni di base sono in pos-

sesso del sistema informatico delle Camere di Commercio italiane, mentre altre più approfondite sono gestite da operatori privati che incrociano i dati ottenibili dalle Camere di Commercio con altri dati.

Le informazioni vanno però gestite, altrimenti non servono. Cioè vanno aggiornate di continuo e rese consultabili a tutti quanti ne hanno bisogno in azienda prima di prendere decisioni.

2.3.1. Le informazioni ufficiali (da enti pubblici, soprattutto dalle Camere di Commercio italiane)

Si tratta di informazioni di cui sono in possesso Camere di Commercio, Tribunali e Agenzie del Territorio (ex catasto).

Si tratta per esempio di:

- visure camerali, elenchi soci, cariche aziendali;
- visure catastali sui beni immobili dell'impresa o dei suoi soci, mutui, ipoteche;
- bilancio aziendale;
- protesti;
- eventi pregiudizievoli (per esempio pignoramenti, sequestri);
- procedure fallimentari.

Da queste fonti si possono raccogliere informazioni importanti: se l'azienda è protestata, se ha un fallimento aperto, chi sono i soci che hanno il potere di impegnare la società, il capitale sociale, il numero di dipendenti, in caso di società di capitali il bilancio e il fatturato, in che settore opera, se ha aziende collegate o partecipate, se ha dei protesti, se l'impresa è proprietaria di qualche immobile e se tale immobile è gravato da ipoteche, se ha subito dei pignoramenti o sequestri dei beni aziendali ecc.

Da dove traggono gli enti pubblici queste informazioni? Per esempio

- i dati anagrafici delle aziende;
- i dati relativi agli amministratori, sindaci e procuratori, soci;
- i bilanci delle società di capitali;
- i protesti di assegni e cambiali;

devono essere depositati per legge presso le Camere di Commercio italiane e possono essere da lì estratti.

Invece tramite i tribunali passano i pignoramenti o i sequestri e proprio dai tribunali traggono le informazioni le banche dati disponibili sul web che forniscono anche tali indicazioni.

2.3.1.1. I documenti delle Camere di Commercio italiane

I documenti provenienti dal sistema delle Camere di Commercio italiane sono la base di tutte le banche dati sull'affidabilità commerciale che operano in Italia. A tali dati si può accedere:

- in modo tradizionale, rivolgendosi direttamente agli sportelli delle Camere di Commercio o agli sportelli delle associazioni di categoria o agli studi professionali collegati al sistema informatico delle Camere di Commercio italiane;
- oppure rivolgendosi agli sportelli virtuali, via Internet (per esempio www.registroimprese.it), di solito a costi inferiori rispetto agli sportelli “reali” delle Camere e quindi facilmente accessibili anche per i piccoli operatori economici. L'elenco completo dei distributori web delle banche dati di fonte camerale è reperibile sul sito di Infocamere (società consortile delle Camere Italiane) al link: www.info.camere.it/distributori.htm.

Tab. 1 – Costi di alcune delle informazioni di fonte Camere di Commercio italiane

Tipo di documento	Costo a sportello	Costo via web da registroimprese.it
Visura camerale – imprese individuali	4,00	3,00
Visura camerale – società di persone	4,50	3,50
Visura camerale – società di capitali	6,00	5,00
Elenchi soci	4,00	2,00
Richiesta bilancio	4,50	2,50
Elenco indirizzi imprese – diritto di richiesta	20,00	5,00
Elenco indirizzi Imprese (per impresa in elenco)	0,02	0,02
Ricerca anagrafica protesti	—	0,20
Visura protesti	2,00	0,50
Visura cumulativa marchi brevetti	2,00	1,00
Visura di deposito Brevetti e Marchi	4,00	2,00
Documentazione brevettuale	6,00	3,50

Estrarre tali documenti dai database non è in effetti molto costoso e i dati sono facilmente accessibili via Internet, anche se ancora vengono utilizzati gli sportelli, soprattutto da microimprese non dotate di accesso al web o da privati.

Alcune **info in più** sui documenti camerali sono:

- **la visura camerale:**
 - contiene info utili per capire il **rischio di non essere pagati**: si può capire dalla visura se l'azienda intanto esiste, se è attiva o è in liquidazione, se è in fallimento o in concordato preventivo, se ha pagato il diritto annuale⁶;
 - fornisce anche altre info generali per **inquadrare il cliente**: sede impresa, unità locali (cioè filiali), numero dipendenti (dato proveniente dall'INPS), oggetto sociale, attività esercitata, dati anagrafici degli amministratori, codice fiscale/partita IVA.
 - ha una versione “storica” che riporta i dati della visura ordinaria e tutti gli eventi denunciati dall'impresa dalla sua costituzione.
 - **si trova in qualsiasi sportello** camerale⁷ o presso le **associazioni** di categoria o i liberi **professionisti** forniti di accesso alle banche dati del registro imprese o direttamente dai **siti web** che vendono i contenuti delle banche dati del registro imprese;
- **l'elenco soci** delle società di capitali (assetti proprietari) riporta anche i detentori di quote societarie o di altri diritti sulle quote anche se non sono amministratori della società;
- **la banca dati protesti** contiene le informazioni ufficiali sui protesti di assegni e cambiali levati su tutto il territorio nazionale. È bene effettuare la ricerca sia sul nome dell'impresa (usando come chiave la partita IVA/codice fiscale dell'impresa) che sui nomi (e relativi codici fiscali riportati sulla visura camerale) degli amministratori della società;
- **i bilanci** sono depositati al **registro delle imprese** dalle società

⁶ Questo dato, per quanto a volte dovuto a una semplice dimenticanza, può essere un indicatore di difficoltà finanziaria.

⁷ Ovviamente in qualsiasi sportello sono disponibili le visure di tutt'Italia.

di capitali⁸, dalle cooperative e dai consorzi con qualifica di confidi e **non dalle società di persone** (per esempio le Società a Responsabilità Limitata e le Società per Azioni depositano il bilancio, ma non le società in nome collettivo). Dal bilancio si può desumere la situazione patrimoniale e debitoria dell'impresa. È composto da tre documenti: il conto economico, lo stato patrimoniale e la nota integrativa.

Quali sono le voci che possono farmi capire che un'azienda non è in una buona situazione finanziaria?

- a. Nel "conto economico" se emergono rilevanti costi di interessi passivi (rigo C17) significa che la società fa abbondante ricorso a debiti verso le strutture bancarie. Invece la presenza di importi rilevanti a titolo di svalutazione dei crediti (rigo B10d) significa che possiede un pacchetto di clienti insolventi o quantomeno in difficoltà nei pagamenti regolari.
- b. Nel documento intitolato "Stato Patrimoniale" invece si deve osservare con attenzione la voce Debiti (rigo D) e leggere il documento esplicativo denominato "nota integrativa" che fa sempre parte del bilancio di esercizio. La voce debiti riguarda debiti sia verso fornitori che verso le banche: se è di entità superiore alla voce "Patrimonio netto" presente sempre nel documento intitolato "Stato Patrimoniale" significa che la società fa ricorso in modo massiccio al capitale di terzi (sia banche che fornitori) per andare avanti in quanto i soci proprietari hanno investito un capitale inferiore al necessario. Se per qualche motivo le banche o i fornitori volessero rinegoziare le loro esposizioni la società si troverebbe a essere in difficoltà. La lettura della nota integrativa però può fornire dei chiarimenti in merito alla natura dei debiti bancari in quanto se sono stati contratti per comprare un capannone allora essi assumono un altro peso diverso rispetto al-

⁸ Per poter capire se la società di cui ci serve avere informazioni è una società di capitali basta guardare se nella denominazione riporta una delle seguenti diciture: srl o spa o scpa o scarl). I consorzi (non confidi) hanno l'obbligo di depositare solo lo stato patrimoniale.

⁹ Queste righe relative alla comprensione dei bilanci sono state cortesemente riviste e integrate da Silvia Fongaro, dottore commercialista e revisore contabile di Padova.