

Gianpaolo Luzzi

50

MINUTI

**LE GUIDE RAPIDE
D'AUTOFORMAZIONE**

Il recupero crediti telefonico efficace

**Manuale operativo
di phone collection**

NUOVA EDIZIONE



FRANCOANGELI



50 MINUTI LE GUIDE RAPIDE D'AUTOFORMAZIONE

50 minuti è un modo totalmente nuovo di apprendere: esercitandosi! È una proposta di guide per tutti: i non specialisti, i quadri, i dirigenti, i professionisti e gli imprenditori.

Volumi facili ricchissimi di esercizi da completare, test e soluzioni, questionari e attività da eseguire.

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”.

Gianpaolo Luzzi

50

MINUTI

**LE GUIDE RAPIDE
D'AUTOFORMAZIONE**

Il recupero crediti telefonico efficace

**Manuale operativo
di phone collection**

NUOVA EDIZIONE



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

3ª edizione. Copyright © 2000, 2010, 2015 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

1. Il telefono come strumento di recupero dei crediti aziendali	pag.	9
1. Il recupero crediti in via stragiudiziale e il telefono	»	9
2. <i>Phone collection</i> : un rapporto costi/benefici	»	13
3. Chi può fare la <i>phone collection</i>	»	15
4. Che cosa si può fare con la <i>phone collection</i>	»	16
5. Come, quando e dove fare <i>phone collection</i>	»	19
6. Un <i>case history</i> : Luzzi & Partners Rete d'impresa	»	20
2. Tecniche di comunicazione telefonica	»	29
1. La comunicazione orale	»	29
2. La cadenza del linguaggio (velocità e ritmo)	»	30
3. Il tono, il volume, la modulazione e il timbro della voce	»	31
4. L'intercalare e la modulazione del linguaggio	»	32
5. Coinvolgere il proprio interlocutore con il linguaggio vocale	»	33
6. Esercizi di rilassamento per vincere l'eccessiva tensione della voce	»	34
7. Coinvolgere il proprio interlocutore con il linguaggio verbale	»	36
8. Gli errori da evitare nella presentazione e nel corso del colloquio	»	37
9. La telefonata sbagliata	»	40
10. La telefonata giusta	»	41
3. La pianificazione delle telefonate e la raccolta delle informazioni necessarie	»	43
1. L'elaborazione dello <i>script</i>	»	43
2. Lo studio della pratica	»	43
3. Avere sotto mano tutti i dati che servono	»	44
4. Tecniche di rintraccio dei debitori	»	45

5. Orari di chiamata e scadenario dei ripassi	pag.	47
6. Il supporto <i>software</i>	»	48
7. La telefonata sbagliata	»	49
8. La telefonata giusta	»	51
4. Il processo della <i>phone collection</i>	»	55
1. Il processo della <i>phone collection</i> in uscita e i suoi obiettivi	»	56
2. Ricerca del contatto col debitore e sua identificazione. Sfruttare le assenze	»	58
3. La presentazione	»	61
4. Conferma dello stato debitorio	»	63
5. Accertamento del mancato pagamento, coinvolgimento dell'interlocutore e ricerca delle informazioni utili al recupero	»	63
6. La chiusura e l'accordo sulle modalità di pagamento	»	65
7. Scarico della pratica e relazione conclusiva	»	69
8. Scopi e obiettivi del primo contatto e di quelli successivi	»	71
9. Il processo della <i>phone collection</i> in entrata e i suoi obiettivi	»	72
10. Il processo della <i>phone collection</i> a chiusura e controllo dell'attività del N(t)CP®	»	74
11. Trasmettere l'immagine aziendale	»	75
12. La telefonata sbagliata	»	77
13. La telefonata giusta	»	78
5. La negoziazione e la gestione delle patologie nel recupero telefonico	»	83
1. La tecnica delle domande	»	83
2. L'ascolto	»	87
3. Cenni di negoziazione	»	89
4. La gestione delle contestazioni e delle obiezioni	»	93
5. Le interferenze, i filtri, le barriere e le assenze sistematiche	»	98
6. Tipologie di crediti	»	103
7. Tipologie economiche e sociologiche di debitori	»	104
6. L'addestramento e la motivazione dei Negoziatori (telefonici) Crediti Problematici®	»	111
1. Le tecniche e gli strumenti per la formazione dei N(t)CP®	»	112
2. Un esempio di percorso formativo	»	113
3. La valutazione dei risultati raggiunti	»	115
4. Tecniche motivazionali e regole comportamentali	»	117

7. Prescrizioni normative	pag.	119
1. Prescrizioni ex art. 115 TULPS	»	119
2. Legge sulla <i>privacy</i>	»	120
3. I comportamenti del Negoziatore (telefonico) Crediti Problematici® sanzionabili penalmente	»	125
4. Le attività di recupero sanzionate dall'AGCM	»	127
 APPENDICE 1 – Guida del consumatore ai servizi di tutela del credito – Etica e buone prassi condivise per un codice di condotta nel settore del recupero crediti	»	137
 APPENDICE 2 – Decalogo di responsabilizzazione dei collaboratori	»	139
 APPENDICE 3 – La <i>phone collection</i> nei blog	»	142

1. Il telefono come strumento di recupero dei crediti aziendali

1. Il recupero crediti in via stragiudiziale e il telefono

Il sollecito e il recupero crediti telefonico, in questi ultimi quindici anni, ha conosciuto uno sviluppo e un'espansione enorme, fino a diventare il metodo maggiormente utilizzato per recuperare i crediti caduti in sofferenza.

Se dai creditori istituzionali, come finanziarie, banche, leasing, TLC, grandi utilities nazionali e loro service, è utilizzato in maniera massiva, spesso industriale; in società commerciali, studi professionali, attività economiche di ogni dimensione e settore merceologico è comunque lo strumento più utilizzato davanti ad un ritardato pagamento.

Infatti, anche storicamente, dapprima si scriveva e, successivamente, si telefonava al debitore per sollecitarne l'adempimento.

Ma da chi, e con quale consapevolezza, viene svolta tale attività?

Dipende... se a utilizzare tale strumento sono i creditori istituzionali e i loro call center, interni o in outsourcing, in genere vi è la piena consapevolezza delle potenzialità e delle difficoltà di tale strumento (anche se non sempre vi è la consapevolezza dei limiti normativi con cui si può utilizzare).

Viceversa, in tutti gli altri casi, l'esperienza comune insegna che solo raramente l'attività di recupero crediti telefonico o phone collection (per usare il termine anglosassone), per quanto importante e cruciale, è svolta da personale ad hoc, specializzato. Più facilmente tale attività – dopo o durante il fallimento dei tentativi da parte della forza vendita – viene delegata a personale amministrativo che, tra i cento compiti che deve svolgere, cercherà di farci rientrare anche le «noiose» telefonate di solle-

cito ai clienti più riottosi. Se le dimensioni dell'azienda sono più modeste, non è raro l'intervento diretto anche del titolare della stessa che, rubando – letteralmente – il tempo alle mille incombenze che lo attanagliano o, addirittura, alla vita privata, decide di attivarsi in maniera più o meno adeguata. Al solito, per mezzo del telefono... Ma, a quel punto, non è neppure raro che, saltati i nervi, metta in serio pericolo i futuri rapporti commerciali con il cliente moroso.

Naturalmente, quando le cose si incancreniscono e vanno per le lunghe, la pratica viene passata a un service di recupero o al legale.

Tuttavia in questo settore i grandi numeri sono mossi dai creditori "istituzionali" che, attraverso i call center (in outsourcing o più raramente interni), lavorano ogni anno milioni di pratiche.

Secondo il Rapporto UNIREC¹ del 2014, le sole imprese associate hanno gestito quasi 39 milioni di pratiche, con un incremento del 12% rispetto l'anno precedente (vedi fig. 1).

Fig. 1 – Crediti affidati e recuperati – numero di pratiche (n./000)

Pratiche	2011			2012			2013		
	n.	Δ	Δ%	n.	Δ	Δ%	n.	Δ	Δ%
Affidate	32.828	1.399	4	34.738	1.910	6	38.923	4.185	12
Recuperate	17.109	357	2	15.336	-1.773	-10a	17.030	1.694	11
	%	Δ	Δ%	%	Δ	Δ%	%	Δ	Δ%
Performance	52,1	-1,2	-2,2	44,1	-8	-15,4	43,8	-0,3	1

Fonte: Imprese Associate Unirec, elaborazione dati Centro Studi Unirec.

E questo per lo più a favore di società finanziarie, banche, leasing, utility e TLC (vedi fig. 2).

1. UNIREC è l'associazione che aggrega le imprese dei servizi a tutela del credito: dal recupero all'acquisto crediti, alle informazioni commerciali. Vi aderiscono circa 200 aziende, che rappresentano oltre l'85% del mercato italiano del recupero crediti. Aderisce a Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici ed è membro di FENCA, la Federazione Europea delle Associazioni Nazionali del comparto.

Nel 2014 insieme ad Adiconsum, Federconsumatori, Cittadinanza Attiva, Movimento Consumatori e Movimento Difesa del Cittadino, ha fondato il Forum Unirec-Consumatori. Per saperne di più: www.forum-unirec-consumatori.it.

Fig. 2 – Distribuzione crediti affidati e recuperati suddivisi per Settore Economico – numero pratiche e importi

Settore economico	Crediti Affidati			Performance	
	Pratiche (%)	Importi (%)	Ticket medio (€)	Pratiche (%)	Importi (%)
Bancario – Finanziario	44	58	1.645	51	15
Leasing	1	2	2.497	51	38
Utility e TLC	49	37	942	39	26
Altro (P.A. Comm.le, ...)	6	3	624	30	20
Totale	100	100	1.249	43,8	19,6

Fonte: Imprese Associate Unirec, elaborazione dati Centro Studi Unirec.

Ebbene, di questa massa di pratiche mandate al recupero, la parte del leone la fa sicuramente la phone collection, ossia il recupero telefonico che prevale nettamente su quello domiciliare (ossia andare a trovare fisicamente il debitore al suo indirizzo). Infatti dall'indagine emerge che:

- il **63%** delle pratiche, pari al **48% degli importi** complessivi affidati per il recupero, viene gestito con strutture di “phone collection”, ottenendo performance del **49%** sul numero delle pratiche gestite e del **26%** sugli importi da recuperare;
- mentre solo il **37%** delle pratiche complessive, pari però al **52% degli importi** totali, viene invece gestito con attività “Home Collection” da NCP (Negoziatori Crediti Problematici[®]), ottenendo performance del **31%** sul numero delle pratiche e del **14%** sugli importi da recuperare (vedi fig. 3).

Fig. 2 – Crediti affidati e recuperati per Attività di recupero svolta – numero pratiche e importi

Tipo attività di recupero	Crediti Affidati			Performance	
	Pratiche (%)	Importi (%)	Ticket medio (€)	Pratiche (%)	Importi (%)
Phone Collection	63	48	757	49	26
Home Collection	37	52	3.127	31	14
Totale	100	100	1.249	43,8	19,6

Fonte: Imprese Associate Unirec, elaborazione dati Centro Studi Unirec.

Questa evoluzione è iniziata alla fine degli anni '90, primi anni del 2000 quando si è assistito alla nascita e sviluppo, presto divenuto inarrestabile, dei service di recupero con call center di centinaia di collaboratori (tipicamente inquadrati con contratti co.co.co.) in grado di lavorare, tutti insieme, migliaia di pratiche al giorno.

I volumi delle pratiche lavorate dai soli service di recupero sono così passati dai 10 milioni del 2000 ai quasi 40 attuali.

Tale evoluzione è stata, indirettamente, favorita dall'entrata in vigore Basilea 2 che impose a banche e finanziarie dei termini di gestione dei crediti molto stringenti e cambiò definitivamente il mondo del recupero crediti, che si evolse in quello del "sollecito". Infatti agli istituti di credito venivano concessi solo 180 giorni di incaglio, e dal 181° scattava la sofferenza con obbligo di onerosi accantonamenti e quindi pesanti conseguenze sul conto economico. Fu gioco forza anticipare tutti i tempi della filiera della gestione del credito.

Attualmente la situazione è ancora più stringente perché, con Basilea 3, il termine è stato ulteriormente ridotto a 90 giorni e le pratiche vengono normalmente avviate al sollecito telefonico già ad appena una settimana dopo l'insoluto ed il telefono si è dimostrato il mezzo più efficiente in questa fase ed utile a processare migliaia di pratiche ogni giorno.

Purtroppo una legislazione del lavoro nel nostro Paese instabile e pasticciata, continuamente rimaneggiata, normalmente in senso peggiorativo per le aziende, gli alti costi della manodopera e soprattutto del costo del lavoro, hanno spinto molte società di recupero a spostare i propri call center all'estero: Romania, Albania, Croazia, Malta, Moldavia, Marocco, Tunisia, ecc.

In questo modo, se da una parte sono stati finalmente raggiunti gli obiettivi di stabilità normativa, risparmio retributivo e fiscale, dall'altra la qualità è crollata e comunque non paragonabile a quella standard della produzione italiana.

Attualmente, pertanto, tra i creditori che fanno un uso massiccio e generalizzato del recupero telefonico, considerandolo (a ragione) uno strumento insostituibile di corretta gestione e tutela dei propri crediti, sono state riviste le strategie e si distinguono almeno tre scuole di pensiero.

- Coloro che puntando al massimo risparmio e non si pongono problemi circa il modo e il luogo dove viene svolta l'attività telefonica, purché costi loro il meno possibile².

2. Ovviamente, per tentare di salvare le apparenze, infarciscono i contratti di obblighi su livelli minimi di qualità e sicurezza, con pesanti vessazioni a carico del fornitore e manleva delle proprie responsabilità.

- Coloro che non vogliono rinunciare a livelli minimi di qualità e pertanto, pur accettano l'operatività estera, la tengono costantemente monitorata con audit ai call center esteri e ascolto sistematico delle registrazioni delle telefonate.
- Coloro che non vogliono correre alcun rischio con le authority (Privacy, AGCM, Ministero Interni, ecc.) e consumatori, e si rivolgono solo a chi garantisce un'attività tutta in Italia. Che tengono comunque monitorata con audit periodici e, in alcuni casi, ascolto delle registrazioni.

A scanso d'equivoci, è bene sottolineare che l'attività di phone collection svolta in Italia da personale madrelingua, non è di per sè garanzia di qualità e neppure di rispetto della normativa e dei diritti dei debitori-consumatori. Di ciò esistono "luminosi" esempi, specie tra quei call center che lavorano nel pubblico e/o nel para-pubblico, dove contano di più le conoscenze personali e le raccomandazioni, che le performance e la qualità.

Ma per chi punta invece a conciliare professionalità, rispetto sostanziale delle regole e performance, può riuscirci solo se fa andare di pari passo la *qualità attesa*, quella *progettata*, l'*erogata* e la *percepita*. Ma perché ciò accada è indispensabile che segua i precetti della qualità totale, ossia:

- orientamento al cliente;
- leadership;
- coinvolgimento del personale;
- approccio per processi;
- approccio sistemico alla gestione;
- miglioramento continuo;
- decisioni basate sui dati di fatto (i numeri non mentono);
- rapporti di reciproco beneficio coi fornitori.

Solo a queste condizioni è possibile parlare di un lavoro di qualità, ovunque venga svolto, in Italia o all'estero.

2. Phone collection: un rapporto costi/benefici

Indipendentemente dalle strategie attuate dagli specialisti, riteniamo utile sintetizzare una lista di pro e contro l'attività suddetta.

PRO:

- se effettuata in maniera professionalmente adeguata è altamente efficace;
- dà la possibilità di lavorare un numero massivo di pratiche;

- offre un'ottima flessibilità temporale per adattarsi agli orari di maggiore reperibilità dei debitori;
- vi è la possibilità di consultare appunti e lavorare al computer durante la comunicazione;
- consente di sbrogliare una serie di situazioni più attinenti ai disagi che al recupero: allineamenti anagrafiche bancarie, sgancio RID, verifiche anagrafica clienti, ecc.;
- la phone collection, se ben pianificata, è attività utile anche al rintraccio del debitore e alla raccolta di informazioni indispensabili per il recupero;
- è esente dai rischi per eventuali atti di infedeltà da parte di personale esterno l'azienda;
- offre la possibilità di effettuare i recuperi in tempistiche assolutamente celeri;
- ha costi minori rispetto a qualsiasi altra attività di recupero;
- soprattutto relativamente ad alcuni prodotti è un'indispensabile aiuto nella pianificazione degli appuntamenti;
- per finire, è un utilissimo strumento di controllo, a posteriori, dell'attività della forza vendita, dei service, degli addetti al recupero.

CONTRO:

- Non è incondizionatamente attuabile. Basti pensare ai casi di mancanza del telefono da parte del debitore (sempre più frequenti per l'oscuramento degli elenchi telefonici);
- se non è svolta in maniera professionalmente corretta, generare una sicura quanto inutile perdita di tempo o, peggio, può procurare dei guai irreversibili;
- ed ancora, non è da escludere la possibilità che se il personale addetto non è adeguatamente addestrato, l'attività di recupero si svolga in maniera inadeguata, sulla persona sbagliata, con gravi conseguenze sul fronte *privacy*, codice del consumo, ecc. Oltre che spreco di denaro e tempo;
- maggiori difficoltà a recuperare eventuali spese accessorie (come gli interessi per il ritardato pagamento);
- costituisce una limitazione dei mezzi di comunicazione, a causa dell'impossibilità ad usare il «linguaggio non verbale». Vi è inoltre l'assenza della risposta visiva della reazione del debitore;
- offre una maggiore facilità al debitore di farsi negare, opporre un rifiuto e/o una contestazione;
- vi è un concreto rischio di disimpegno del debitore dagli accordi presi, sfruttando il fatto che il telefono non lascia tracce;

- c'è sempre il rischio di una possibile distorsione del messaggio;
- si assiste a una sempre maggiore assuefazione dei sollecitati. Rispetto alla visita al domicilio del debitore o il recupero legale è oggettivamente meno efficace (ma potendosi svolgere su un numero enormemente maggiore di soggetti, è comunque un metodo efficiente).

In sostanza, **la funzione principale del recupero telefonico è il risparmio di tempo e costi, e quindi la possibilità di lavorare masse ingenti di pratiche.**

Le operazioni necessarie per dare inizio a un'azione di *phone collection* sono infatti estremamente rapide e dirette: con gli attuali programmi software, il numero di telefono è formato direttamente dal pc, l'operatore, stando comodamente seduto alla propria postazione di lavoro, entra in contatto con il debitore in pochi secondi. Al massimo, se non si ha un software sofisticato e si deve comporre il numero a mano, in pochi minuti.

Inoltre, sembra corretto sintetizzare che le controindicazioni all'attività suddetta, sono in buona parte riconducibili alla scarsa, o addirittura assente, professionalità dell'addetto.

Elevando il livello di preparazione di questi, francamente diventa difficile immaginare un processo di recupero dei crediti senza questa formidabile arma.

3. Chi può fare la *phone collection*

Ma quali conoscenze ed abilità deve possedere il professionista della *phone collection*? Noi riteniamo che debba possedere una buona conoscenza generale di tecniche di comunicazione telefonica; comunicazione orale; cadenza e modulazione del linguaggio; tono, volume e modulazione della voce.

Ovviamente parlare correttamente la lingua che parla il debitore. Il che non significa che debba essere solo l'italiano, posto che anche gli immigrati si indebitano e non pagano. Pertanto accade sempre più spesso che in un call center italiano, vi siano operatori stranieri specializzati nel recupero verso quei debitori che parlano la loro stessa lingua.

Possedere salde nozioni sulla normativa *privacy*, TULPS relativamente al recupero credito, codice del consumo ed eventuali codici etici e/o protocolli Unirec-Consumatori.

E nozioni, seppure generali, sulle leggi e normative riguardanti la contrattualistica, il credito, le obbligazioni dei debitori e di terzi coobbligati,

le conseguenze civili e penali dell'insolvenza, le azioni che può intraprendere il creditore. Deve inoltre conoscere i principi della comunicazione efficace, gli strumenti e le tecniche persuasive.

Dovrebbe aver acquisito determinate abilità, quali:

- avere vinto la paura del telefono ed acquisito fluidità verbale e flessibilità nella comunicazione;
- essere in grado di pianificare le telefonate e organizzare le informazioni raccolte necessarie al recupero;
- essere in grado di creare e seguire uno scadenzario dei ripassi;
- elaborare uno schema di «telefonata tipo» adeguato alla natura della pratica affidatagli al recupero;
- conoscere le tecniche di ricerca delle informazioni mancanti;
- saper utilizzare i supporti software messaggi a disposizione dall'azienda;
- essere, inoltre, in grado di valutare, in linea di massima, le caratteristiche del debitore ed il contesto socio-economico in cui lavora/vive;
- impiegare le tecniche persuasive per effettuare un'adeguata pressione sul debitore, senza pregiudicarne i rapporti futuri, soprattutto in vista di una eventuale successiva visita del Negoziatore;
- tendere a salvaguardare il buon nome della propria azienda e/o di quella committente;
- saper condurre una negoziazione sulle modalità di pagamento o piani di rientro in base al mandato ricevuto;
- saper elaborare relazioni di scarico per la valutazione delle azioni future.

Scopo del presente manuale è di fornire al lettore le conoscenze appena tracciate.

Per quanto riguarda le caratteristiche personali che è necessario possedere, per svolgere professionalmente tale attività – e che naturalmente nessun manuale o corso potrà mai insegnare – esse sono riassumibili nell'onestà, maturità, equilibrio, flessibilità, perseveranza, precisione, predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di organizzazione e di valutazione.

4. Che cosa si può fare con la *phone collection*

Con il telefono è possibile fare molto, ma non tutto.

Onde evitare inutili perdite di tempo, occorre avere le idee molto chiare tanto sulle potenzialità, che sui limiti, di tale strumento:

- telefonicamente sono più facilmente aggredibili i crediti con un *ageing* (un'anzianità) bassissima o bassa. Ma in realtà la si usa per tutto il ciclo del credito.
Ad esempio la PhC è ancora piuttosto efficace anche per i crediti molto vecchi, al limite della prescrizione. Non a caso è lo strumento principale utilizzato dalle finanziarie che acquistano NPL.
- Funziona meglio per recuperare crediti certi, liquidi ed esigibili. Ben definiti quindi nell'entità e congruità.
Gestire telefonicamente una contestazione è possibile solo a patto che questa non sia troppo complessa. Viceversa è necessario rinviare la trattativa ad incontri personali, in cui è possibile mostrare documenti, contratti, firme, ecc.
- È del tutto ovvio che occorre poi avere il numero di telefono del debitore, e la cosa – specie dall'introduzione della Legge sulla Privacy nel nostro ordinamento – può non essere così scontata... Tentare, ad esempio, di recuperare una bolletta insoluta di telefonia fissa, con la suddetta metodologia è semplicemente pazzesco: la prima cosa che fa il gestore, davanti all'insolvenza, è di disattivare il telefono del moroso (salvo, ovviamente, la phone collection intervenga prima del distacco). Venire a conoscenza del numero dell'immancabile cellulare di cui si è dotato il debitore è, in genere, cosa possibile solo attraverso indagini investigative ad hoc. Legittime se effettuate nel modo opportuno, ma costose. Oppure dopo un incontro personale con lo stesso e quindi dopo un passaggio in HC (*Home Collection*).
- Vi è poi un aspetto del recupero non superabile telefonicamente. Può accadere che il debitore venga intercettato, la trattativa vada in porto, ma il saldo o la rata concordata non arrivano mai a destinazione. Magari le scuse sono le più varie e plausibili, ma il risultato è il medesimo: tante promesse e assenza di denaro. In questo caso continuare ad usare il telefono è una pura perdita di tempo. Anzi, alla lunga si rovina il buon lavoro fin lì eventualmente svolto. Il debitore si convincerà che dietro le minacce c'è solo il vuoto pneumatico. È quindi necessario avere un collaboratore che si rechi sul posto e materialmente prelevi il pagamento.
- Altro limite del telefono è che non fa vedere dove abita e/o lavora il debitore. Pertanto, l'operatore riesce a farsi un'idea dello stato patrimoniale dello stesso, solo dalle notizie raccolte direttamente dal debitore. Se ciò alcune volte è sufficiente, altre no e diventa indispensabile una visita sul posto.
- I tentativi di recupero telefonici non possono, in generale, essere portati avanti all'infinito: è indispensabile avere un preciso quadro delle

tempistiche e relative scadenze. Se così non fosse, il pericolo sarebbe quello di perdere tempo prezioso. Chi utilizza la fonia in maniera professionale lo sa bene e questo pericolo difficilmente viene corso. In tutti gli altri casi invece, non è raro assistere a una sorta di “accanimento terapeutico” che devasta la pratica e rende impossibile il successivo recupero in via bonaria.

Una *phone collection* razionale non può durare oltre i 20-45 gg. Dopo è necessario cambiare tattica:

- operatori/service che praticano una phc più determinata (c.d. PhC hard);
- utilizzi di SMS e diffide insieme alla PhC;
- visita al domicilio del debitore (HC);
- diffida del legale e successiva PhC;
- PhC coordinata con HC (in sostanza l’operatore telefonico lavora in simbiosi con il Negoziatore e, insieme, procedono al recupero del credito).

C’è da dire, tuttavia, che molti call center vanno avanti per mesi nei tentativi di recupero telefonico. Cambiano spesso operatore, ma reiterano i tentativi all’infinito nel tentativo di sfiancare la resistenza dei debitori. Ovvero sommergono il debitore di SMS massivi, a tutte le ore del giorno e spesso della notte.

In modo particolare quando l’attività viene svolta per il recupero dei c.d. *small ticket*, ossia delle rate di piccolo importo. Ovvero quando l’attività è svolta per committenti che organizzano gare al massimo ribasso e gli operatori sono costretti a lavorare sottopagati, è inevitabile che l’attività venga svolta da call center poco professionalizzati, spesso collocati all’estero, formati da operatori che a mala pena parlano italiano, dove non si ha la minima idea delle tecniche di negoziazione o di comunicazione persuasiva...

Ecco, in quei casi si adopera il **sistema dell’ossessione**.

Si martella il debitore sempre con la stessa richiesta. Non si ascoltano le sue ragioni e si cerca di colpevolizzarlo, nella speranza che questi alla fine ceda, sia nel caso che debba realmente pagare l’importo che gli si chiede. E sia se non lo deve pagare, ad esempio perché non ha usufruito del servizio o il presunto debito è frutto di un contratto falso, un credito prescritto, ecc.

Questo sarà anche un metodo efficace... ma certamente barbaro. Che ottiene come risultato quello di denigrare tutto il settore e portare all’esasperazione i rapporti con consumatori e loro associazioni di categoria.

Oltre ad attirare l'attenzione di stampa, TV e, sempre più spesso, di authority, privacy e AGCM (che sorveglia le pratiche commerciali scorrette ed aggressive) in testa.

Ovviamente, ogni ulteriore tentativo di recupero, in fonìa piuttosto che domiciliare o legale, ancorchè portati avanti da operatori corretti, saranno estremamente difficoltosi, e sempre molto conflittuali.

5. Come, quando e dove fare *phone collection*

Il **Negoziatore telefonico Crediti Problematici®**, per operare efficacemente, deve poter contare su una postazione di lavoro raccolta e tranquilla, lontano da fonti di rumore e distrazione. Dovrà avere una poltroncina sufficientemente comoda, che abbia un adeguato supporto lombare. Possibilmente operare a mani libere, per cui dovrà parlare attraverso delle cuffie, piuttosto che tenere sempre in mano la cornetta del telefono.

Dal momento che in questa attività, spesso, non vi sono ore di lavoro fisse (vedremo meglio più avanti le problematiche relative all'intercettazione del debitore), l'operatore di *phone collection* dovrà avere libero accesso, anche se a turno, a tutte le ore del giorno e della sera alla propria postazione. Non è un caso che, in assenza di un ampio arco di apertura del call center, con la conseguente possibilità di coprire le ore del giorno più strategiche (e spesso impensate), non raramente gli operatori professionali lavorano dalla propria abitazione in collegamento on line con l'azienda per cui operano.

In questa attività non vi sono pause canoniche, poiché una parte di debitori, ad esempio i privati, vengono trovati negli intervalli del pranzo o della cena, sabato incluso. Mentre altre categorie di debitori, come le aziende, è più facile intercettarle nelle normali ore d'ufficio.

Senza un adeguato supporto software diventa poi estremamente difficile gestire i grandi numeri. Vi sono programmi, in parte mutuati dal telemarketing, che consentono di comporre il numero telefonico attraverso il computer, mettere automaticamente in attesa l'eventuale numero trovato occupato, passare al successivo, e poi ricomporre quello occupato fin quando non risulti libero. I programmi software aiutano anche nello scandenzare le pratiche, per cui, giorno per giorno, l'operatore si trova riproposte in automatico, fin nella composizione del numero, una serie di numeri telefonici inseriti nell'apposito scadenziario giorni o settimane prima.