

**CMC**  
**CENTRO CULTURALE DI MILANO**

*CONVERSAZIONI LEONARDO – “LA CULTURA NEL LAVORO”*

**“Il credito al consumo: una impostazione innovativa”**

**partecipa**  
Vincenzo Condorelli

Milano  
28/01/1998

© **CMC**  
**CENTRO CULTURALE DI MILANO**  
Via Zebedea, 2 20123 Milano  
tel. 0286455162-68 fax 0286455169  
[www.cmc.milano.it](http://www.cmc.milano.it)

## *CONVERSAZIONI LEONARDO – “LA CULTURA NEL LAVORO”*

Nella vita professionale si possono incontrare realtà aziendali interessanti, che colpiscono positivamente per una certa diversità. Esse hanno preso forma dall'azione di una persona, imprenditore o dirigente, grazie ad un'intuizione non riconducibile alla sola necessità di successo. Come ordinata conseguenza dello svolgersi di tale spunto prende così forma specifica quella particolare modalità di convivenza che è la realtà lavorativa. Per chi le ha dato inizio essa rappresenta un bene superiore al puro successo economico che la caratterizza, e che viene piuttosto a rivelare e riconoscere la validità di un approccio originale e di un investimento di desiderio umano che attingono ad altre dimensioni della persona.

L'opera di qualcuno diventa in tal modo l'occasione per incontrare chi l'ha fatta, anche attraverso l'amicizia di chi ne è stato colpito.

Ripercorrere insieme ad alcune di queste persone l'itinerario della realtà aziendale e la sua dinamica di cambiamento a partire da fattori quali il mercato, il prodotto, la tecnologia, gli strumenti, l'organizzazione, la motivazione e le nuove intuizioni, dà la possibilità ad ognuno di imparare e confrontare la verità di una posizione culturale e creativa.

Attraverso le domande e le impressioni di coloro che, partendo da un'ammirazione e da un interesse anche professionale ad un approfondimento, hanno invitato queste persone a raccontare ciò che li ha mossi a generare tali ambiti lavorativi, è così possibile cogliere quanto avvenuto in questi incontri: un reciproco arricchimento culturale ed uno sguardo nuovo alle opere intraprese ed alle persone coinvolte.

*E' responsabilità di chi dirige un gruppo creare un ambiente di lavoro compatto, con obiettivi condivisi, in modo che le singole persone possano esprimere in pieno il loro potenziale. Le aziende rappresentano infatti realtà complesse di convivenza, la loro evoluzione dipende da particolari personalità. Vincenzo Condorelli, amministratore delegato e direttore generale di Fingerma, l'azienda che finanzia in Italia l'acquisto di automobili del Gruppo Volkswagen, è una di queste. Si trova d'accordo con l'affermazione secondo la quale i poli su cui si basa l'impresa sarebbero due: la persona, punto di riferimento dell'evoluzione e fattore di riuscita, e l'oggetto del business, attraverso il quale l'azienda può avere successo?*

Sostanzialmente sì. L'azienda dev'essere democratica, nel senso che tra i vari operatori deve esserci uniformità negli obiettivi, altrimenti essi non verranno mai raggiunti.

*Può descriverci dimensioni e caratteristiche del settore in cui si colloca Fingerma?*

Nel 1997 il totale dell'erogato delle imprese finanziarie e degli istituti di credito è stato di quasi 47.000 miliardi, contro i 40.000 del 1996. Informazioni provenienti da Assofin attestano come il settore abbia avuto negli ultimi tre anni una crescita media del 15% annuo. Per quest'anno si prevede un erogato di quasi 50.000 miliardi. Tuttavia, se confrontate con il livello europeo, tali prestazioni sono abbastanza esigue: se in Italia il settore rappresenta il 3% del PIL, in altri Paesi, come l'Inghilterra e la Germania, esso rappresenta il 9%.

La realtà del credito al consumo non è molto uniforme: esistono società specializzate nel credito immobiliare, in quello personale o in altre sottoaree. Altre che operano in tutto il settore e che spesso sono sorrette solamente da una struttura di vendita, tra queste anche alcune banche. Il tasso che viene applicato nelle diverse proposte di finanziamento dipende molto dai costi di commissione, per questo per una corretta valutazione è necessario riferirsi al T.A.E.G. che di tali costi aggiuntivi tiene conto. Il 60% dell'erogato dalle associate dell'Assofin riguarda il settore Auto. Un importante fattore per la lettura delle differenze tra i tassi applicati è lo spread finanziario, il divario, cioè, tra tassi attivi e passivi applicati ai clienti. Lo spread è il margine che l'impresa ottiene a copertura del rischio connesso a variazioni congiunturali nel mondo finanziario. Le società diversificate hanno bisogno di margini elevati, e quindi praticano tassi più alti, quando si trovano ad operare in aree rischiose, ove cioè è possibile incappare in situazioni di insolvenza da parte dei clienti.

*Da quale idea nasce Fingerma?*

La società è nata alla fine del '91, quindi 20-30 anni dopo l'avvento delle prime finanziarie in Italia. Io sono in questo settore dal '73 e sin dall'80 ho potuto notare che le tante filiali e strutture decentrate che si occupavano del finanziamento alle auto,

risultavano inutili duplicazioni di posizioni. In uno studio avevo potuto verificare come solo il 25% delle risorse e delle attività fosse dedicato all'oggetto del business, il resto alla burocrazia! L'idea è stata quella di superare il concetto di filiale e centralizzare la gestione operativa affidando il territorio a 15 colleghi che agiscono senza il supporto di un ufficio né di una segretaria. Sono dotati di automobile, svolgono attività di assistenza presso i concessionari ed hanno come obiettivo almeno otto visite al giorno: devono correre! Ogni anno vengono così effettuate circa 13.000 visite.

*L'obiettivo della singola visita qual è?*

Abbiamo diversi prodotti, alcuni tradizionali altri meno: finanziamenti personali, finanziamenti riservati ai concessionari, Leasing particolari. Ma la cosa più importante è che un finanziamento dia la possibilità di mantenere il contatto col cliente oltre la fornitura.

*Quali sono i fattori di successo della sua azienda?*

Siamo 116 persone e l'erogato 1997 è stato di 1.750 miliardi: abbiamo più di 100.000 contratti in essere. Siamo fortemente informatizzati: dal 1995 abbiamo in uso computers che acquisiscono come immagine i fax contenenti le richieste di finanziamento e li inseriscono in una sorta di archivio virtuale, permettendoci di archiviare in cartaceo solo i documenti legali. Quando approviamo un contratto esso appare direttamente sul fax del concessionario: per la nostra gestione si è trattato di un fatto rivoluzionario. A parte un nucleo di 5-6 persone, l'età media dei nostri collaboratori si aggira sui 28-30 anni. Ci siamo trovati spesso ad investire sulla formazione di giovani di 20 anni alla prima occupazione. Abbiamo una job rotation continua che permette di comprendere a fondo la logica dei processi a monte e a valle della propria posizione: tutto ciò sembra funzionare perchè abbiamo un bassissimo turn-over e "tagliamo" poco.

*Avete un finanziatore? Come gestite il recupero crediti?*

Essendo una società finanziaria non abbiamo la possibilità di gestire raccolte di denaro, dobbiamo quindi ricorrere alle banche. Per il recupero crediti ci avvaliamo del nostro sistema informatico integrato: una parte di esso si occupa dei contenziosi. Raccoglie informazioni sul corretto pagamento da parte dei clienti e le gestisce secondo uno schema, da noi creato, che identifica le operazioni più a rischio e le indirizza ai 12 operatori telefonici di cui disponiamo. Il sistema organizza il lavoro secondo gerarchie di gradi di rischio e fornisce a video la posizione del cliente con la relativa cartella virtuale. Il volume di sofferenze rispetto al totale è molto basso: si parla dello 0,4% nel '96 contro una media del settore del 2,7%.

*Come valutate il cliente? E in che modo la legge sulla privacy ha inciso sulla vostra raccolta di informazioni?*

Va detto subito che non prendiamo nemmeno in considerazione una richiesta di finanziamento se prima non vediamo apparire a video il modulo con il consenso che autorizza ad utilizzare i dati. Dunque anche se la legge non è fatta molto bene, noi la prendiamo comunque sul serio: superare ostacoli ci costringe a migliorare. La solvibilità del cliente viene valutata tramite un sistema di punteggi elaborato sul risultato di pratiche passate: questo ci permette di avere un certo valore per ogni caratteristica individuata come significativa. Ipotizzando che il futuro sia simile al passato estrapoliamo una decina di caratteristiche che fungono da indicatori, ad ognuno dei quali viene assegnato un peso ponderato. Adottiamo questo sistema come una regola ferrea, possiamo trasgredire solo nella misura del 5% motivando la disubbidienza. Aggiorniamo il tutto molto frequentemente: le varie griglie di scoring, tarate sulle diverse marche (il cliente Seat non è infatti uguale a quello Audi), hanno una validation annuale ed una durata massima di 5.

*Considera utili i recenti incentivi del governo circa la rottamazione delle auto?*

Per ciò che concerne Fingerma benefici non ce ne sono stati perchè, purtroppo, vetture del gruppo pronte per l'Italia non ce n'erano. Quanto al settore in generale.... non amo queste azioni finanziarie perchè addormentano la creatività delle aziende, le abitano a gestire situazioni che non potranno essere perpetrate a lungo.

*Ritiene utili le certificazioni di qualità?*

Nel nostro settore non c'è la percezione che la qualità dipenda dal possesso di queste certificazioni.

*Se dovesse descrivere delle iniziative prese nella sua azienda, quali sono i principali fattori di trasformazione dell'ambito di lavoro che lei citerebbe?*

Con i miei più stretti collaboratori ci siamo detti che uno degli aspetti fondamentali da curare era quello del lavoro come cultura. Non necessariamente quella del business, la cultura in generale. Alle persone su cui abbiamo investito abbiamo fornito strumenti per andare oltre l'informazione rivolta al lavoro: abbiamo la nostra biblioteca, la nostra cineteca, andiamo a visitare musei e mostre d'arte. Abbiamo creato convenzioni con tutto: per i viaggi, le palestre, i libri, i teatri.....abbiamo deciso di spendere almeno mezzo milione al mese in libri proposti da ognuno. E' importantissimo che ognuno impari, sviluppi le proprie capacità, si crei una cultura. All'azienda sicuramente tornerà qualcosa, ci sarà un riflesso: queste iniziative hanno una reale funzione sociale, creano una democrazia, permettono alle persone di stare

insieme e condividere gli obiettivi. Ora stiamo persino pensando di fare una specie di asilo interno per le madri o i padri.

*Come definirebbe la sua azienda?*

Come un organismo in continua crescita. E mi sento tranquillo sulle capacità di reazione di questo organismo perchè le persone sono allenate, sono abituate anche culturalmente a non obbedire e basta. Esistono le procedure, ma sono un'indicazione, un supporto per gli utenti. E' importante che tutti pensino prima di seguire le procedure e se c'è da contestare l'importante è che lo si faccia dicendo il motivo. C'è un clima in cui non si punisce chi non condivide ciò che dice il capo o la procedura, per questo tutti propongono.

*Ringraziamo Vincenzo Condorelli soprattutto perchè testimonia con forza come sia responsabilità di chi dirige un gruppo creare un ambiente di lavoro compatto, con obiettivi condivisi, in modo che le singole persone possano esprimere in pieno il loro potenziale anche umano.*