

C'era una volta il  
**RECUPEROCREDITI**

PROCESSI, PERFORMANCE E COMPENSI:

SERVICE E MANDANTI SI CONFRONTANO

MILANO 25 NOVEMBRE 2010 - Ata Hotel Executive Viale Sturzo 45 - 20145 MILANO

**FGA CAPITAL**



**Grandi performance**  
Riconoscere e misurare i veri successi

Claudio Manetti - Credit & Customer Management



**Credit Village**  
L'VILLAGGIO GLOBALE DELLA GESTIONE DEL CREDITO

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

N° 25 NOVEMBRE  
MILANO

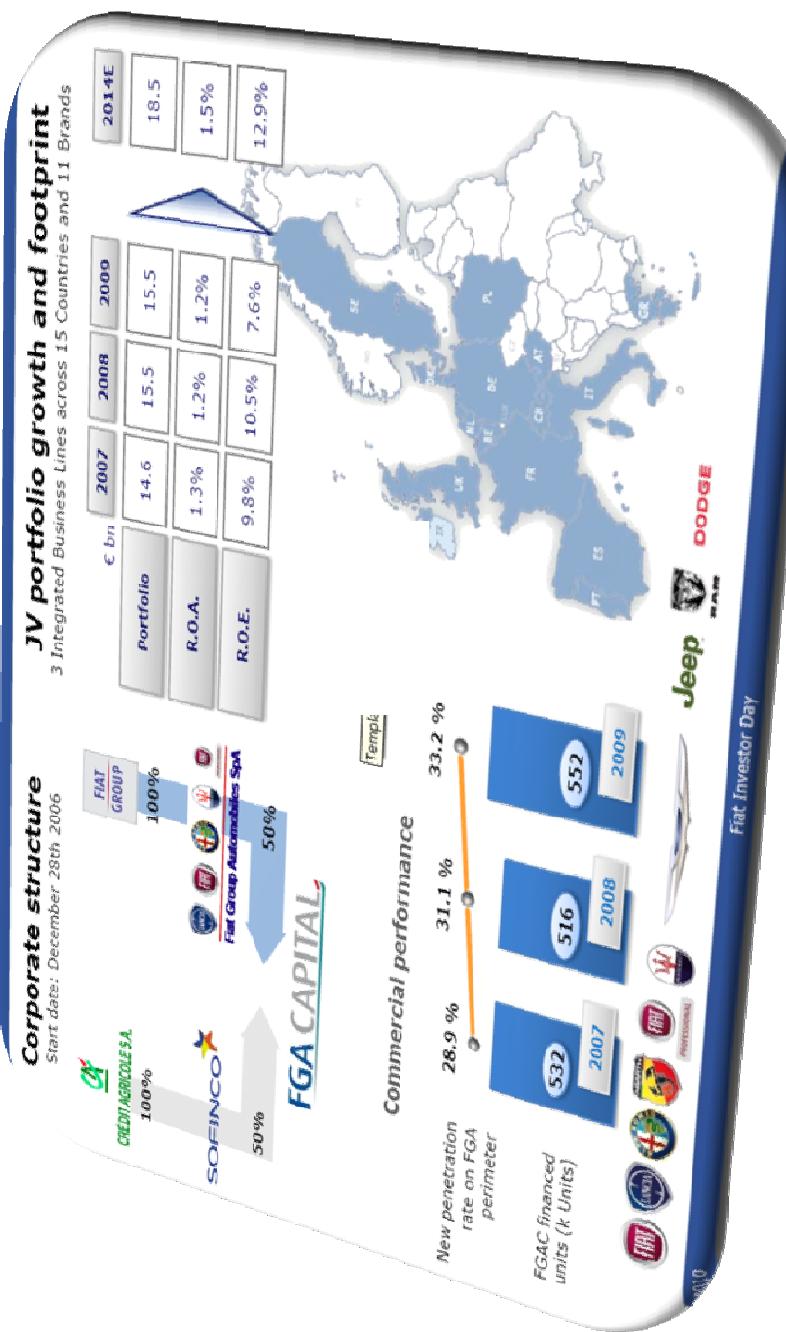
Milano, 25 Novembre 2010

## FGA CAPITAL

- Nata il **28 Dicembre 2006** (\*)

- **Unico esempio** al Mondo di joint-venture paritetica tra una Banca (Credit Agricole) ed una società industriale (Fiat Group)

- Expressione della nuova politica di Fiat Group: fare **alleanze strategiche nei settori "no core"**



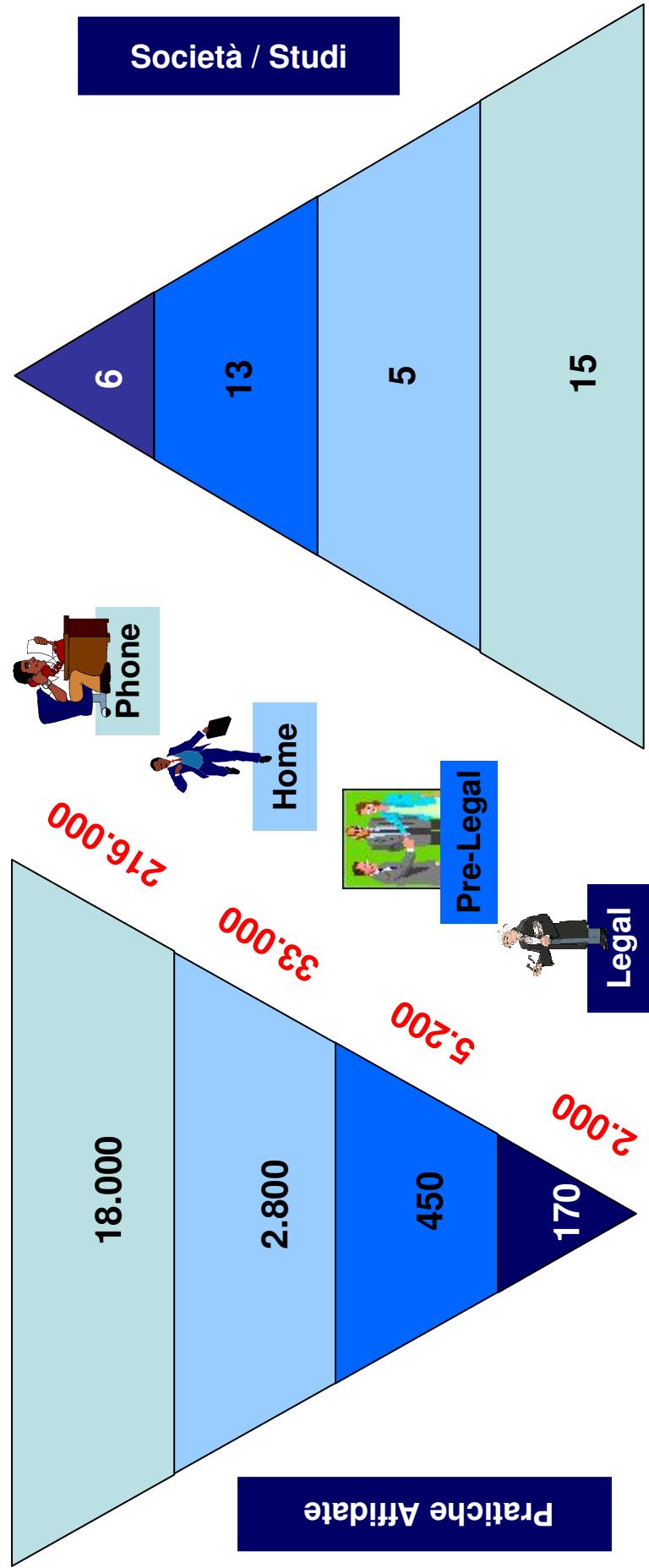
(\*) in questa data, Sava (società fondata nel 1925) è stata oggetto di fusione nella nuova Holding operativa FGAC

## LA COLLECTION IN FGA CAPITAL NEL SETTORE DEL CONSUMO

### Una organizzazione integrata

**76** persone interne, **21** società di Recupero Crediti e **15** Studi Legali

Media mese



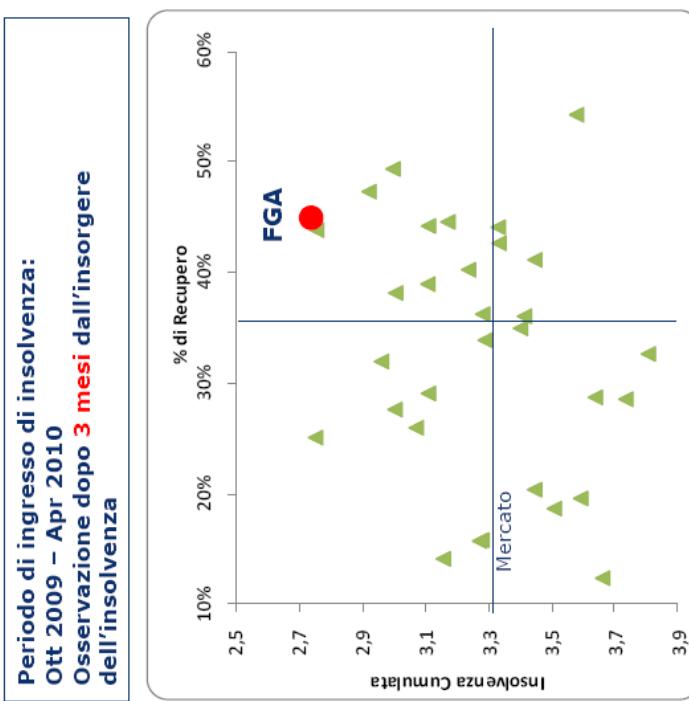
## LA PERFORMANCE DELLA COLLECTION FGAC

© 2010

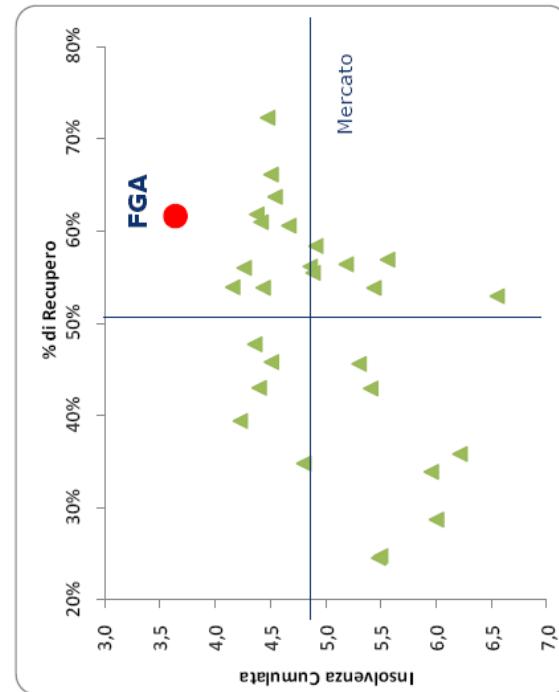
### Prestiti Finalizzati: Performance di Recupero

Analisi preliminare  
da DWH CRIF  
**PF**

Periodo di ingresso di insolvenza:  
Ott 2009 – Apr 2010  
Osservazione dopo **3 mesi** dall'insorgere  
dell'insolvenza



Periodo di ingresso di insolvenza:  
Ott 2009 – Gen 2010  
Osservazione dopo **6 mesi** dall'insorgere  
dell'insolvenza



© 2010 CRIF Decision Solutions

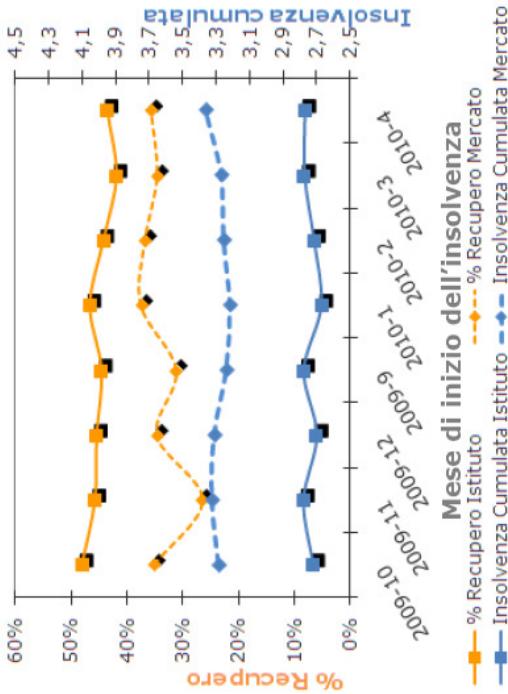
## LA PERFORMANCE DELLA COLLECTION FGAC

© 2010

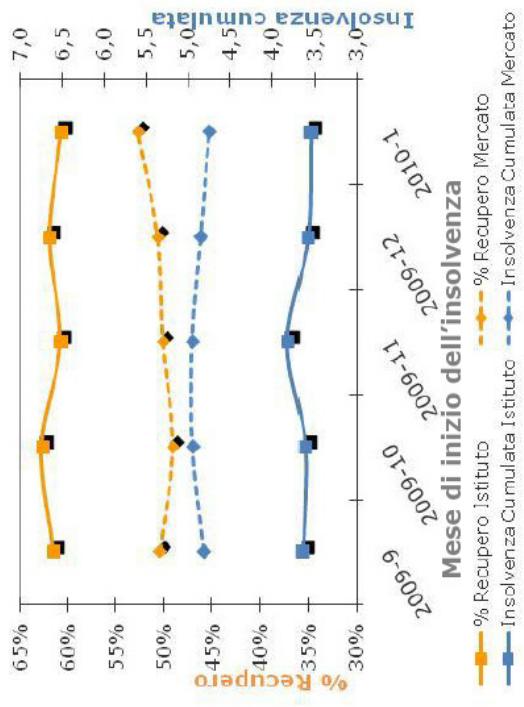
### Prestiti Finalizzati: Performance di Recupero per mese

Analisi preliminare  
da DWH CRIF  
**PF**

Periodo di ingresso di insolvenza:  
Ott 2009 – Apr 2010  
Osservazione dopo **3 mesi** dall'insorgere  
dell'insolvenza



Periodo di ingresso di insolvenza:  
Ott 2009 – Gen 2010  
Osservazione dopo **6 mesi** dall'insorgere  
dell'insolvenza



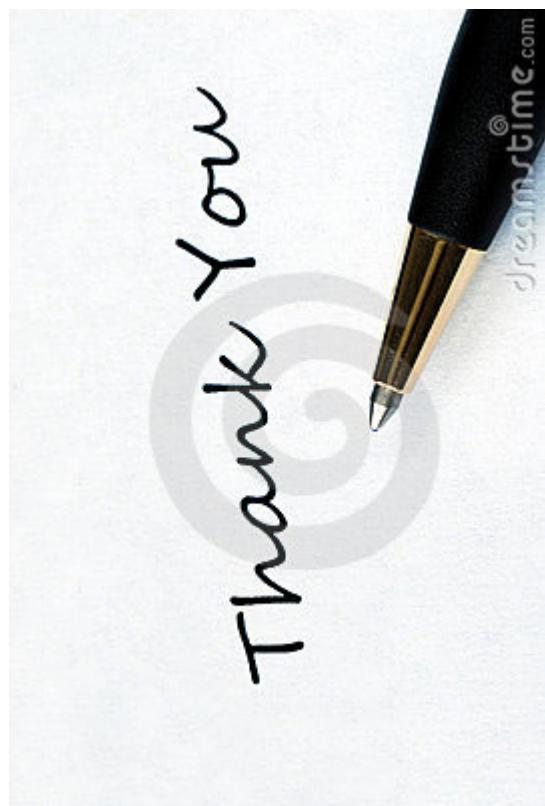
### FGA vs Mercato



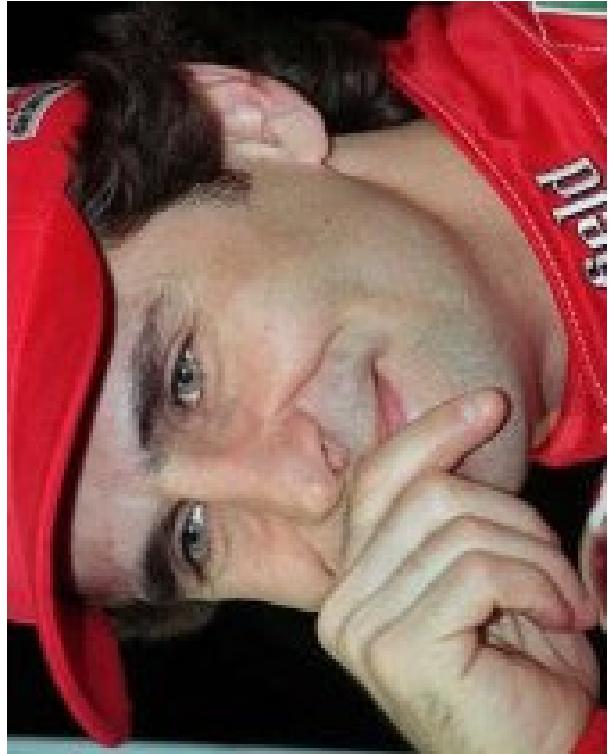
3 © 2010 CRIF Decision Solutions

## LA PERFORMANCE DELLA COLLECTION FGA

**Un successo che vede in Sala  
e nelle vostre aziende  
molti protagonisti**

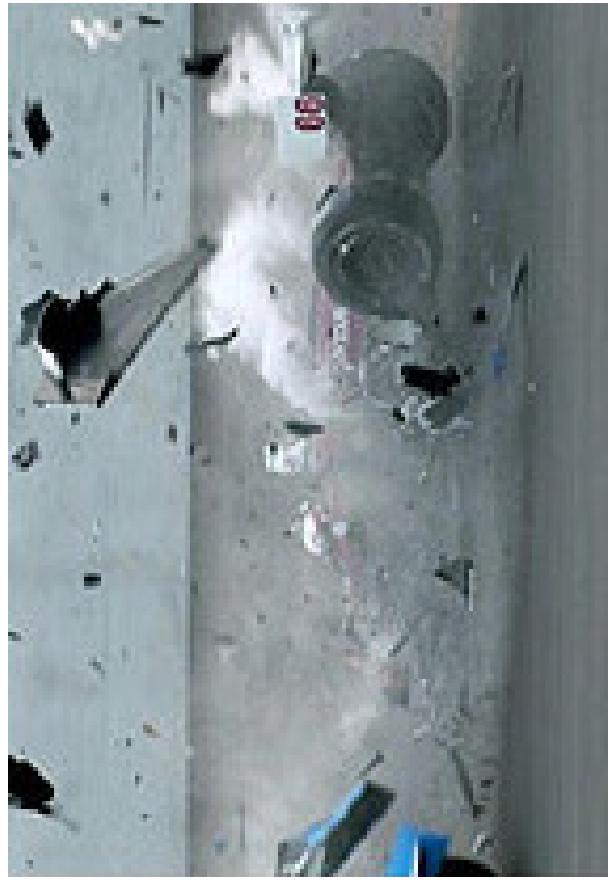


## I RISULTATI DIPENDONO SEMPRE DA NOI



**Sia che tu pensi di farcela o di non farcela,  
hai ragione**

Henry Ford



## RICONOSCERE I VERI SUCCESSI

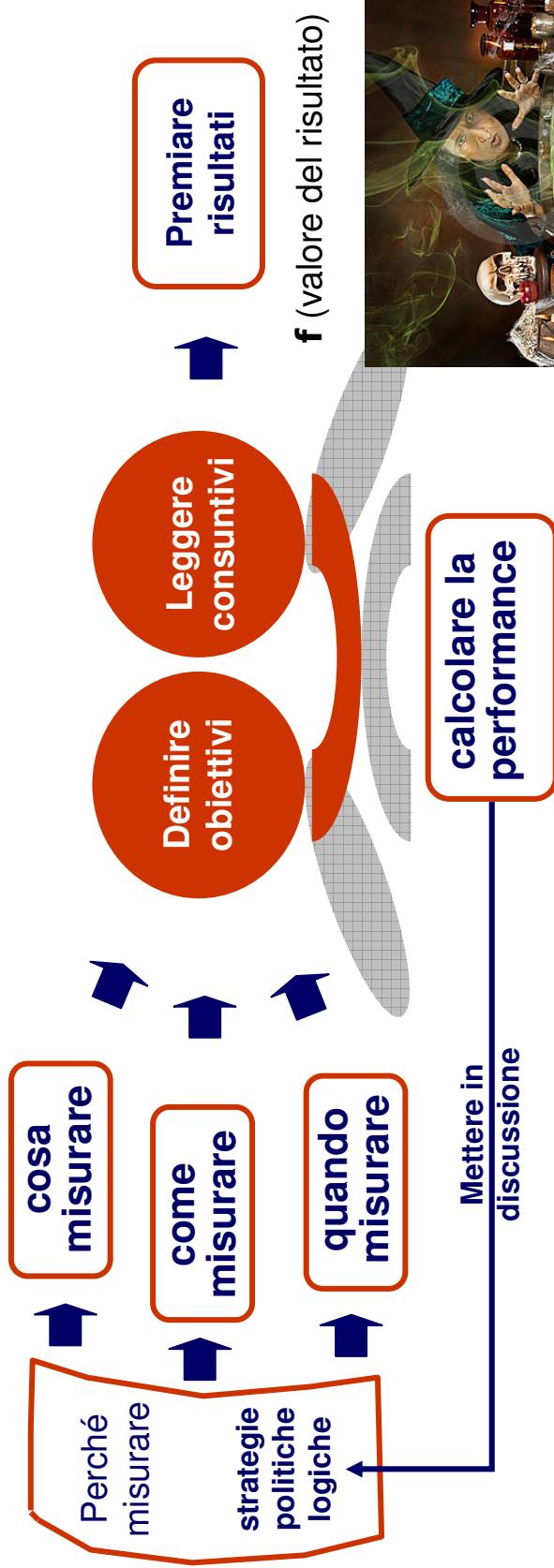
la performance non è mai un dato **assoluto**

- rappresenta l'indicatore di un **beneficio e di un costo**
- è frutto di una **responsabilità congiunta**
  - di chi la realizza
  - di chi ne fissa gli obiettivi
- deve essere **fattibile e produrre un doppio vantaggio** (per chi la realizza e per chi la richiede)



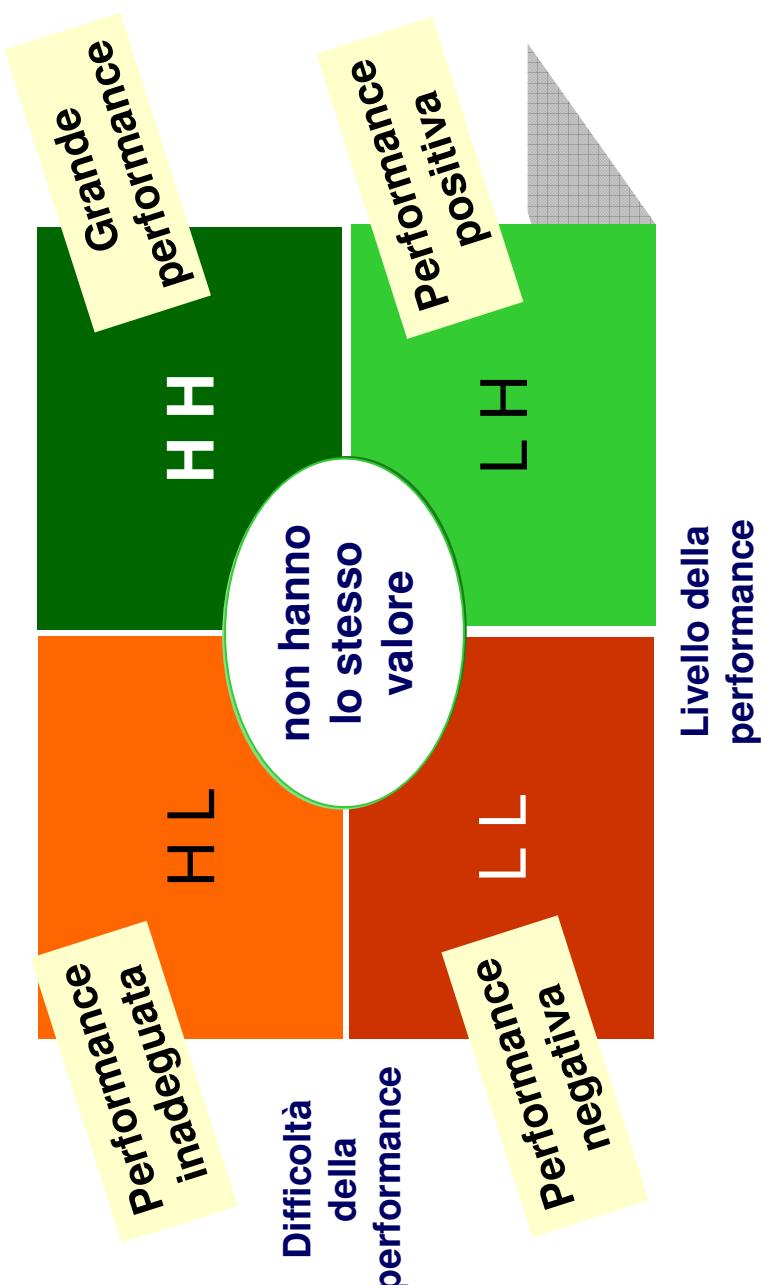
E' dunque strategico stabilire cosa è "**performance**", quanto debba essere **premiata**, come debba essere controllata.  
Cosa quindi debba intendersi per **successo**

## LA PERFORMANCE DI COLLECTION



- Due livelli:
- un sistema di scelte basate su strategie e regole (performance management)
  - un processo tecnico che applica le regole per calcolare i premi

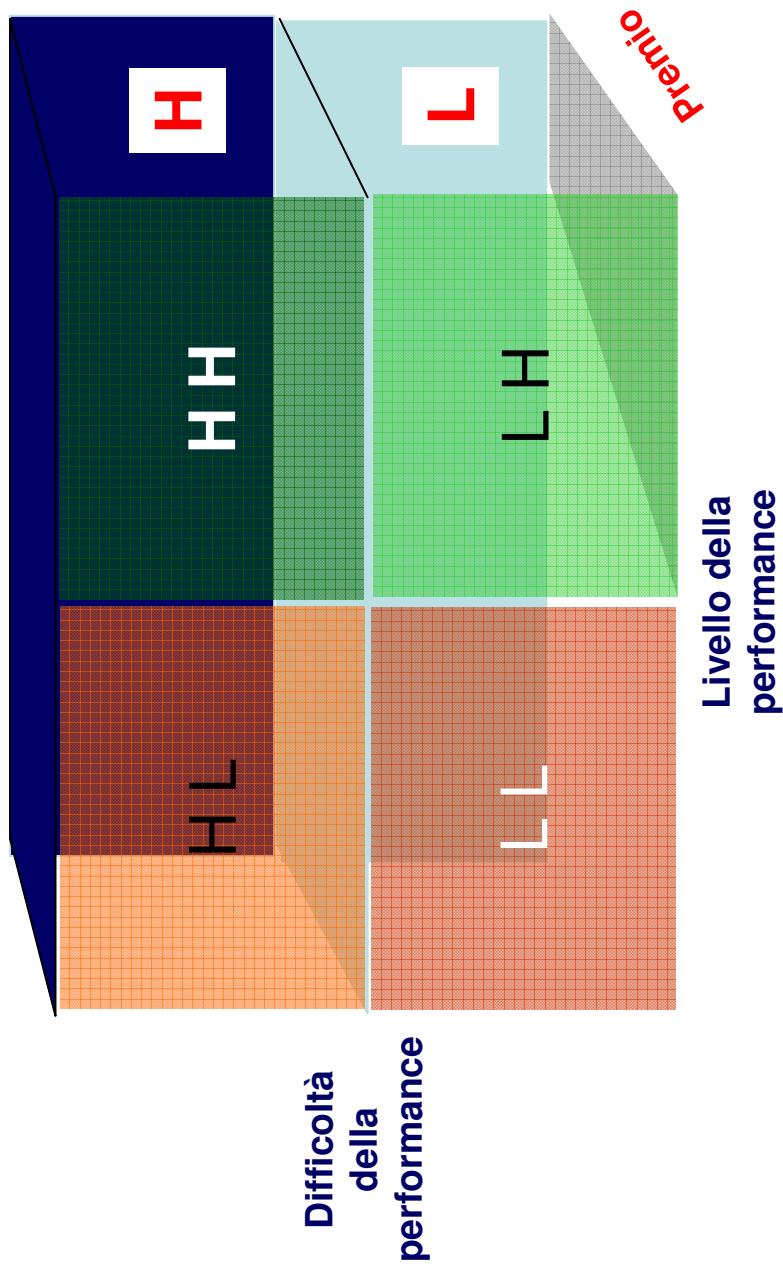
## LA PERFORMANCE NON E' UN VALORE ASSOLUTO



### Teoria della doppia relattività

- il livello della performance dipende dalla **bravura** ma anche dall'**obiettivo**
- il livello della performance dipende dalla **dificoltà** dell'azione di collection

## UNA TEORIA DELLA RELATIVITÀ PER FAVORIRE I GRANDI SUCCESSI



### Teoria della doppia relatività

- il livello della performance dipende dalla **bravura** ma anche dall'**obiettivo**
- il livello della performance dipende dalla **difficoltà** dell'impresa
- il **sistema premiante** può garantire una sintesi efficace

## EFFETTI DEL SISTEMA PREMIANTE

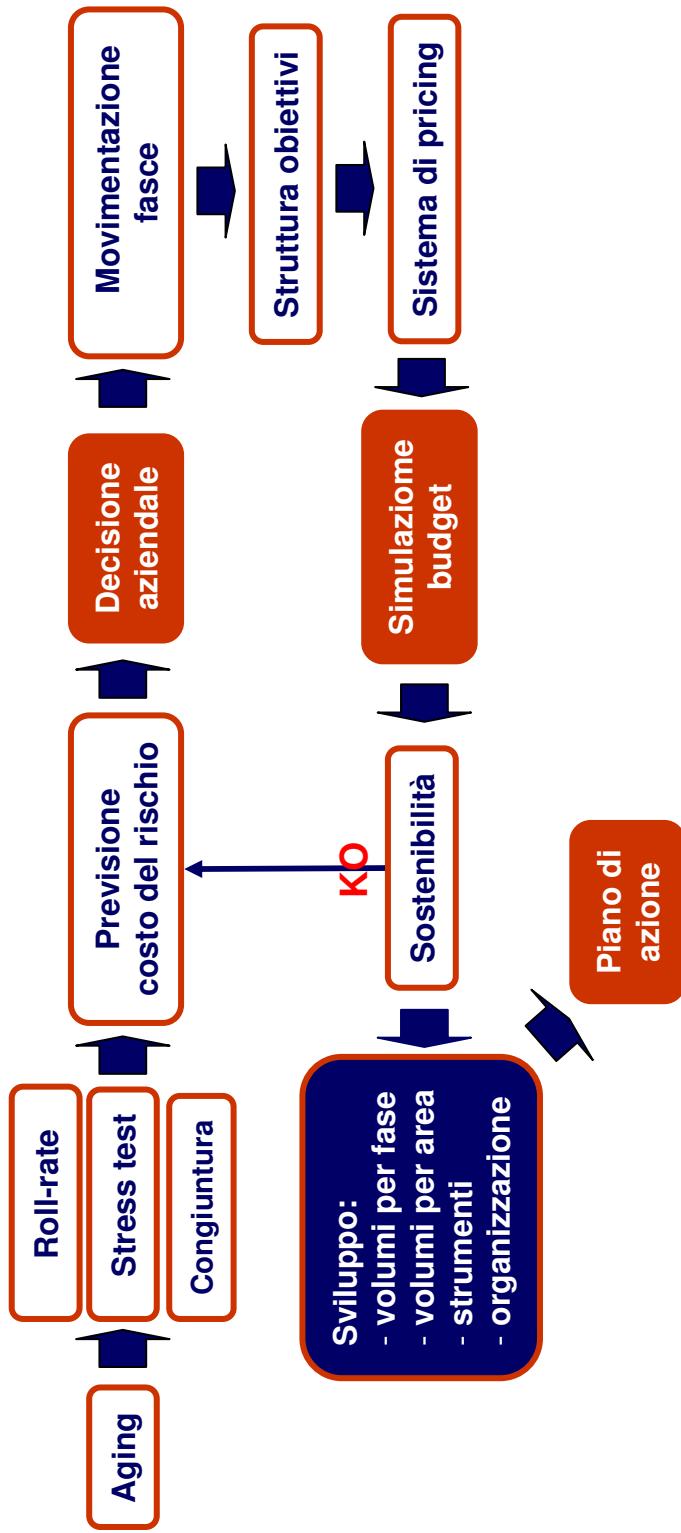
Valutazione Performance	Nessuna remunerazione	Bassa remunerazione	Media remunerazione	Alta remunerazione
L L	<b>LOSE - LOSE</b>			<b>COSTI &gt; BENEFICI</b>
H L	<b>COSTI COERENTI</b>	<b>TENSIONE</b>	<b>INVESTIMENTO</b>	<b>MESSAGGIO NON CORRETTO</b>
L H	<b>RISPARMIO</b>	<b>DISAFFEZZIONE</b>	<b>DELUSIONE</b>	<b>BENEFICI = COSTI</b>
H H	<b>REAZIONE</b>	<b>DISAFFEZZIONE</b>	<b>DELUSIONE</b>	<b>WIN - WIN</b>

- Bassa perform.
- Alta difficoltà

- Alta perform.
- Bassa difficoltà

- Il sistema premiante incide sui **conti delle aziende** mandanti e mandatarie
- produce effetti ancora più importanti sulla **relazione e sulla motivazione** degli agenti
- le decisioni sbagliate sono più probabili ed impattanti delle scelte corrette

## DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI COLLECTION IN FGAC



- E' un processo iterativo
- Coinvolge tutta la struttura organizzativa (approccio misto: top-down e bottom-up, con meeting di confronto)
- Muove dalle analisi statistiche e si conclude con un piano di azione

## CALCOLARE LA PERFORMANCE: IL CUORE DEL PROCESSO DI COLLECTION

E' **COMPITO ESCLUSIVO DI FGA CAPITAL**



www.creditvillage.it

### Analitico

### Trasparente

Premia secondo "merito" (recupero effettivo, obiettivi aziendali)

Favorisce la **competizione** (confronti)

Esplicita le logiche dell'obiettivo e della performance  
**(linguaggio comune)**

Costituisce un **controllo** del processo

### CARATTERISTICHE DEL CALCOLO

La performance **determina la provvigenza**

L'articolazione del sistema di remunerazione condiziona le politiche interne delle società di collection: deve essere il più possibile **ribaltabile** ai vari livelli della catena



# **RECUPERO CREDITI**

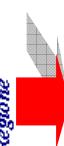
C'era una volta il  
RECUPERO CREDITI  
PROCESSI, PERFORMANCE E COMPENSI:  
SERVICE E MANDANTI SI CONFRONTANO

PERFORMANCE ANALITICA

<h1>Retail</h1>  <p><b>Sava</b></p>	<p>Data ultimo aggiornamento: <b>19/11/2010</b></p> <p>Archivio affidamenti</p>	<p>R7.3</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reports Collection Esterna</th> <th colspan="2">Reports Collection Interna</th> <th colspan="2">Reports Customer Risk</th> <th colspan="2">Performance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Phone Collection</td><td>Phone Collection Elenco Contratti</td><td>Phone Collection Totale x Ufficio</td><td>Phone Collection Progressione Chiusura</td><td>Phone Collection Collector</td><td>EER Progressione Chiusura.</td><td>Export Dati</td><td>Livello Successivo</td></tr> <tr> <td>EER</td><td>EER Elenco Contratti</td><td>Total x Ufficio</td><td>EER Progressione Chiusura.</td><td>Total x Area Manager</td><td>EER Totale x Area Manager</td><td>Report Aggregato</td><td>Dettaglio Contratti</td></tr> <tr> <td colspan="4"></td><td>Barriera W/OFF Progressione Chiusura</td><td>Barriera W/OFF Collector</td><td>Recupero Diretto 1 Liv Collector</td><td>Dream Edition</td></tr> <tr> <td colspan="4"></td><td>Barriera W/OFF Totale x Ufficio</td><td>Barriera W/OFF Collector</td><td>Recupero Diretto 1 Liv Collector Affidamento</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="4"></td><td>Recupero Diretto 1 Liv Progressione Chiusura</td><td>Recupero Diretto 2 Liv Collector</td><td>Recupero Diretto 2 Liv Collector Affidamento</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="4"></td><td>Recupero Diretto 2 Liv Elenco Contratti</td><td>Recupero Diretto 2 Liv Progressione Chiusura</td><td>Recupero Diretto 2 Liv Collector</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="4"></td><td>Livelli Speciali Elenco Contratti</td><td>Livelli Speciali Regione</td><td>Avanzamento Performance</td><td>Export Prestiti Help</td></tr> </tbody> </table>	Reports Collection Esterna		Reports Collection Interna		Reports Customer Risk		Performance		Phone Collection	Phone Collection Elenco Contratti	Phone Collection Totale x Ufficio	Phone Collection Progressione Chiusura	Phone Collection Collector	EER Progressione Chiusura.	Export Dati	Livello Successivo	EER	EER Elenco Contratti	Total x Ufficio	EER Progressione Chiusura.	Total x Area Manager	EER Totale x Area Manager	Report Aggregato	Dettaglio Contratti					Barriera W/OFF Progressione Chiusura	Barriera W/OFF Collector	Recupero Diretto 1 Liv Collector	Dream Edition					Barriera W/OFF Totale x Ufficio	Barriera W/OFF Collector	Recupero Diretto 1 Liv Collector Affidamento						Recupero Diretto 1 Liv Progressione Chiusura	Recupero Diretto 2 Liv Collector	Recupero Diretto 2 Liv Collector Affidamento						Recupero Diretto 2 Liv Elenco Contratti	Recupero Diretto 2 Liv Progressione Chiusura	Recupero Diretto 2 Liv Collector						Livelli Speciali Elenco Contratti	Livelli Speciali Regione	Avanzamento Performance	Export Prestiti Help
Reports Collection Esterna		Reports Collection Interna		Reports Customer Risk		Performance																																																												
Phone Collection	Phone Collection Elenco Contratti	Phone Collection Totale x Ufficio	Phone Collection Progressione Chiusura	Phone Collection Collector	EER Progressione Chiusura.	Export Dati	Livello Successivo																																																											
EER	EER Elenco Contratti	Total x Ufficio	EER Progressione Chiusura.	Total x Area Manager	EER Totale x Area Manager	Report Aggregato	Dettaglio Contratti																																																											
				Barriera W/OFF Progressione Chiusura	Barriera W/OFF Collector	Recupero Diretto 1 Liv Collector	Dream Edition																																																											
				Barriera W/OFF Totale x Ufficio	Barriera W/OFF Collector	Recupero Diretto 1 Liv Collector Affidamento																																																												
				Recupero Diretto 1 Liv Progressione Chiusura	Recupero Diretto 2 Liv Collector	Recupero Diretto 2 Liv Collector Affidamento																																																												
				Recupero Diretto 2 Liv Elenco Contratti	Recupero Diretto 2 Liv Progressione Chiusura	Recupero Diretto 2 Liv Collector																																																												
				Livelli Speciali Elenco Contratti	Livelli Speciali Regione	Avanzamento Performance	Export Prestiti Help																																																											

## METODO ANALITICO - VISTE DEL CRUSCOTTO

Dove vive  
il cliente  
Regione



FIRE-PHONE NUOVI INGRESSI



Regione	Num.Ctr	Affidato	Recuperato	%	Spese affidate	Spese recuperate	%	f	f/c
	a	c	d	d/c	e	f	f/c		
ABRUZZO	309	88.370,98	86.047,86	96,28	2.988,96	2.554,70	85,8		
BASILICATA	100	31.029,00	29.814,33	96,09	957,26	678,27	70,9		
CALABRIA	423	131.011,90	116.086,28	88,61	3.975,01	2.613,97	65,7		
CAMPANIA	726	206.094,95	189.289,94	90,97	7.002,24	5.466,11	77,9		
EMILIA	832	229.615,01	208.261,47	90,70	8.699,03	7.036,13	80,9		
FRIULI	143	35.180,28	31.508,30	89,56	1.326,61	1.066,89	80,4		
LAZIO	1.219	341.232,91	308.133,29	90,30	12.225,86	9.583,85	78,4		
LIGURIA	151	41.639,56	37.912,94	91,05	1.560,01	1.242,23	79,6		
LOMBARDIA	1.669	470.386,94	415.493,45	88,33	17.917,57	14.194,83	79,2		
MARCHE	336	90.575,47	89.809,53	94,96	3.503,95	2.962,00	84,2		
MOLISE	40	10.678,49	8.729,41	81,75	347,68	254,78	73,3		
PIEMONTE	925	247.109,08	224.714,22	90,94	9.364,24	7.688,42	81,8		
PUGLIA	527	155.051,19	141.181,91	91,06	5.011,12	3.601,30	71,9		
SAN MARINO	3	923,89	543,63	58,84	36,94	21,73	58,8		
SARDEGNA	479	140.059,14	130.086,15	92,87	4.590,85	3.597,53	78,4		
SICILIA	900	259.381,83	238.073,31	91,78	8.469,83	6.486,35	76,6		
TOSCANA	854	231.498,41	213.889,10	92,39	8.286,97	6.644,33	80,2		
TRENTINO	111	29.703,09	27.838,45	93,72	1.136,26	886,60	78,2		
UMBRIA	191	50.971,11	46.912,99	92,04	1.807,59	1.412,93	78,2		
VALLE D'AOSTA	28	7.333,34	6.528,50	89,02	282,42	238,63	84,5		
VENETO	601	166.045,51	150.792,81	90,81	6.275,87	5.301,51	84,4		



lunedì 22 novembre 2010

## METODO ANALITICO - VISTE DEL CRUSCOTTO

**Singoli  
contratti**

1100-10 A140 BCCONI ECTION 1°



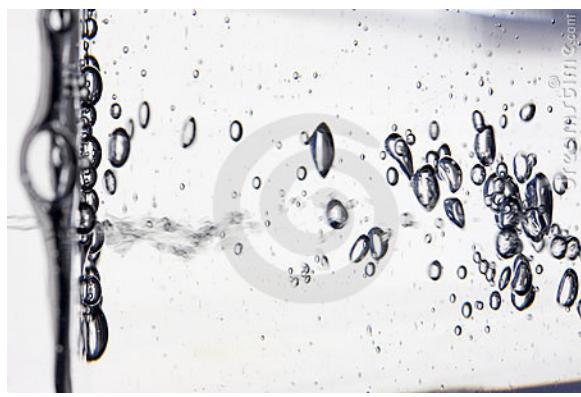
## Compensi analitici

30/10/2010

11

## CALCOLO TRASPARENTE E MERITOCRATICO

- **Calcola la macchina**, non l'uomo
- **Riduce il rischio** di comportamenti anomali o fraudolenti
- Premia in modo **oggettivo** il risultato
- Contribuisce a creare un **rappporto di fiducia** reciproco
- **Tranquillizza** le società di collection nel lungo periodo (scelte indipendenti da fattori esogeni)



## E A PROPOSITO DI TRASPARENZA...

*Il miglior modo  
per farsi ingannare  
è credersi  
più furbi degli altri.*

Francois de La Rochefoucauld

## PERFORMANCE, DRIVER DI COMPETIZIONE

### Performance Phone

Retail  
2010



Performance % (Cap+Int)		Dati Provvisori			
Total Anno	Nuovi Ingressi	In/Out Ex CACS	In/CACs	Ricicli	Rew
J200 - CERTACREDITA-PHONE COLLECTION	91,3%	87,4%	83,7%	47,4%	42,4%
N200 - MARAN-PHONE COLLECTION	91,7%	84,6%	82,8%	46,9%	38,9%
T201 - TELECONTACTO-PHONE COLLECTION	89,1%	83,7%	80,2%	45,7%	42,1%
W200 - CONSULGEST-PHONE COLLECTION	92,1%	86,3%	82,7%	45,3%	38,4%
X200 - FIRE-PHONE COLLECTION	90,9%	86,2%	83,4%	48,2%	40,3%
Z200 - INAGEC - PHONE COLLECTION	92,7%	87,3%	83,8%	46,1%	40,9%
<b>Total</b>	<b>91,0%</b>	<b>85,5%</b>	<b>82,6%</b>	<b>47,0%</b>	<b>40,3%</b>

Performance % (Spese)		Dati Provvisori			
Total Anno	Nuovi Ingressi	In/Out Ex CACS	In/CACs	Ricicli	Rew
J200 - CERTACREDITA-PHONE COLLECTION	81,9%	68,5%	69,5%	25,0%	16,2%
N200 - MARAN-PHONE COLLECTION	80,6%	64,3%	65,1%	23,7%	14,0%
T201 - TELECONTACTO-PHONE COLLECTION	75,0%	58,5%	59,5%	20,6%	14,5%
W200 - CONSULGEST-PHONE COLLECTION	85,8%	69,7%	71,7%	24,8%	13,2%
X200 - FIRE-PHONE COLLECTION	78,9%	66,8%	69,3%	26,1%	15,0%
Z200 - INAGEC - PHONE COLLECTION	84,4%	69,7%	72,0%	24,3%	18,1%
<b>Total</b>	<b>79,9%</b>	<b>65,3%</b>	<b>66,9%</b>	<b>24,3%</b>	<b>14,7%</b>



## LOGICHE DI CALCOLO DELLA PERFORMANCE

**Fase del processo di collection  
in cui una posizione viene affidata...**

- indice di difficoltà
- durata dell'affidamento

### periodo affidamento

data inizio affidamento da sistema FGAC  
data fine affidamento da sistema FGAC

### periodo di osservazione per calcolo frazione

periodo di osservazione per calcolo frazione  
ammontare target massimo (denominatore)

### valore affidamento

scaduto alla data dell'affidamento (capitale + spese)  
importo rate in scadenza durante il periodo di affidamento

### tipo Cliente

nuovo ingresso / in-out / recidivo  
loss given default e score comportamentale  
rischio (o cash balance) del contratto affidato

### incasso

data di registrazione dell'incasso in FGAC  
data della valuta del pagamento Cliente  
modalità di pagamento



quali incassi concorrono (numeratore)

## ESEMPI DI CALCOLO

Capitale iniziale	Rate scadenti nel periodo	Incassi			Capitale iniziale rettificato	Incassato riconosciuto	Performance
		con data valuta antecedente registrata nel periodo	con data registrazione e valuta nel periodo	con data registrazione posteriore e data valuta nel periodo			
CASO 1	1.000	-	-	1.000	-	assegno	1000 100%
CASO 2	1.000	-	1.000	-	-	bollettino	0 0%
CASO 3	1.000	200	-	2.000	-	bonifico	1200 100%
CASO 4	1.000	200	500	500	-	bonifico	700 500 71%
CASO 5	1.000	200	-	-	1.000	assegno	1200 1000 83%
CASO 6	1.000	200	-	200	-	RID (smobilizzo)	1000 0 0%

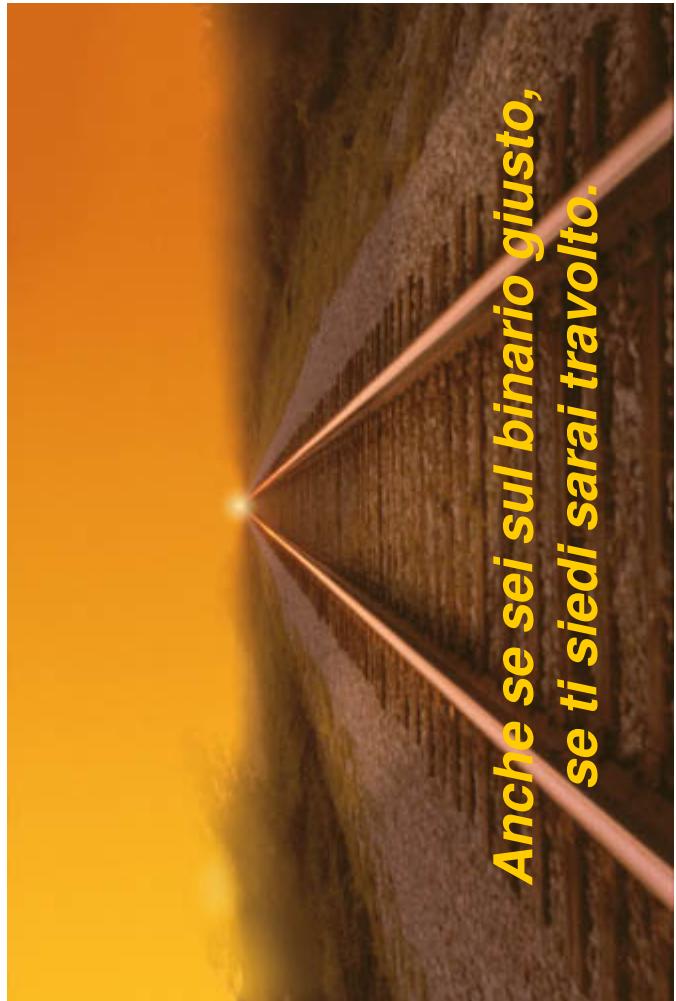
N.B. – Il caso 3 presenta il funzionamento del controllo di processo (limite massimo all'incasso).

Le performance determinano il livello delle provvigioni.  
I livelli delle provvigioni – a parità di performance – variano in funzione  
del tipo cliente e della difficoltà dell'azione

## CONTROLLO DI PROCESSO

- **L'affidato iniziale** deve essere il vero controllo del corretto atteggiamento verso il Cliente
- Un buon sistema di collection **non può mai favorire comportamenti poco trasparenti o peggio scorretti verso Clienti in difficoltà**
- Il **controllo automatico** garantisce inoltre la valutazione assettica dell'operato di una Società (riducendo i nostri comportamenti impropri)

.... MA NON CI POSSIAMO FERMARE QUI



*Anche se sei sul binario giusto,  
se ti siedi sarai travolto.*



**William Penn Adair Rogers**  
comico e giornalista americano di origini cherokee