

COPERTINA

INTERVISTA: DENIS DELESPAUL A.D. BNP PARIBAS LEASING SOLUTIONS ITALIA

Un "imprenditore delegato"...



A cura di
Gianpaolo Luzzi,
Direttore Editoriale
Credit Village
Magazine

CVM Dott. Delespaul, nel suo libro "Costruire la motivazione globale" lei riferisce che nella primissima fase di start up di Lease Group lei era ospite presso un ufficio di una banca lombarda. Ci ripercorre quei tempi pionieristici? Qual è stato il suo percorso?

Sono passati più di vent'anni da quando, giovane funzionario di un gruppo finanziario francese, fui inviato in Italia, paese per me sconosciuto, con una missione dai contenuti non particolarmente definiti: dovevo porre le basi per un progetto che poi sarebbe stato gestito e sviluppato da altri. Allora - era il 1989 - alloggiavo in un albergo in via Manin ed ero arrivato a Milano da solo, senza sapere una parola di italiano e con in tasca tre numeri di telefono: un commercialista, un notaio, un cacciatore di teste... Una bella responsabilità ma anche una sfida esal-

tante; una sfida che mi ha preso giorno dopo giorno e che a distanza di tanto tempo mi vede ancora qui, sul campo, con l'energia e la determinazione di sempre. Da quel lontano 1989 ho lavorato molto, ottenendo successi e commettendo errori, ho attraversato situazioni economico-politiche molto differenti e cambi di strategia importanti, ho incontrato colleghi, clienti, competitor, ho dovuto affrontare tre migrazioni informatiche per modernizzare e potenziare le strutture aziendali e, soprattutto ho partecipato a tre fusioni societarie. Il tutto, per essere oggi la terza realtà italiana del leasing, prima nel settore dello small business strumentale.

CVM Lei, oltre allo start up della sua azienda, ha gestito anche ben tre fusioni (se si considera anche l'incorpora-

zione di Fortis Leasing). Qualcosa di assolutamente unico nel panorama Italiano e non solo. Qual è il segreto di tale successo?

In tanti anni di attività ho fatto davvero molto, "mettendo insieme" esperienze positive e negative che insieme mi sono servite per elaborare alcune idee di base su come vada costruita - o ricostruita - un'azienda di successo. Non credo esistano ricette o formule magiche in grado di risolvere ogni tipo di situazione.

Tutto va affrontato sul campo con volontà e spirito di iniziativa partendo prima di tutto da se stessi, con grande senso di responsabilità verso l'azienda che si dirige e le persone che ne sono parte.

Prima che il nostro Gruppo ci indicasse il claim "far more than finance" che oggi contraddistingue l'attività di tutte le Filiali BNP Paribas Leasing Solutions del mondo, in Italia avevo scelto un motto che ancor oggi ci accompagna e descrive la nostra modalità d'azione: "Con passione, per crescere insieme". In buona parte credo che questa sia



Denis Delespaul Amministratore Delegato e Country Manager di Bnp Paribas Leasing Solutions Italia

**CON PASSIONE, PER CRESCERE
INSIEME. IN BUONA PARTE
CREDO CHE QUESTA SIA
L'ORIGINE DEI SUCCESSI
OTTENUTI IN QUESTI ANNI**

l'origine dei successi ottenuti in questi anni: tanto desiderio di far bene, tanto impegno, umiltà e un gruppo motivato di collaboratori, in linea con i valori aziendali, con i quali condividere strategie, obiettivi e soprattutto l'attività lavorativa quotidiana fatta di problematiche sempre diverse e di piccole ma intense soddisfazioni.

Ogni volta che si tenta di unificare due

aziende ci si trova di fronte ad un caso "particolare", ad un momento unico. Non è possibile ripetere un "clichè" già utilizzato o adottare un approccio definito a priori, perché un'unione non si fa solo con le strategie, i grandi ragionamenti, l'analisi e l'aggregazione di dati. Le variabili sono talmente tante e variegate che alla fine ciò che conta, più di ogni altra cosa è, da un lato l'esperienza e la capacità di management, dall'altro un bagaglio valoriale che diventa il caposaldo di ogni azione: trasparenza, reattività, impegno e coinvolgimento in prima persona.

CVM Com'è strutturata e quante risorse conta la direzione recupero crediti nella sua azienda?

Il Recupero Crediti e Contenzioso - così da noi è denominata la direzione che presidia l'attività collegata alla gestione dei crediti problematici, dall'insorgenza sino all'eventuale passaggio a perdita - è composto da una quarantina di risorse ed è strutturato in tre macro aree: Recupero crediti, Precontenzioso e Contenzioso. La prima riguarda l'"Indirect Collection" e sovrintende la gestione degli insoluti tecnici e del recupero in outsourcing; la seconda, che è anche la più estesa, riguarda la "Direct Collection" e si occupa della gestione del recupero diretto stragiudiziale avvalendosi anche di risorse delocalizzate sul territorio; la terza è specializzata in "Litigation", per la gestione del recupero giudiziale - sia



**INTERVISTA:
DENIS DELESPAUL
A.D. BNP
PARIBAS LEASING
SOLUTIONS ITALIA**

civile che penale - attraverso l'ausilio di Legali esterni.

CVM Dal settembre 2008 com'è cambiata la gestione del credito nella sua azienda? In che modo avete rivisto la policy del credito? Con quali risultati? L'aumento della complessità e criticità del mercato richiedono strumenti organizzativi ed informatici sempre più sofisticati; come ha affrontato questo tema nella sua azienda?



Denis Delespaul Amministratore Delegato e Country Manager di Bnp Paribas Leasing Solutions Italia

Dall'insoluto tecnico, sino al Remarketing - attività che nella realtà dei fatti considero personalmente parte del processo di "recupero" - l'elemento chiave per la gestione e l'organizzazione è il "Tempo", un elemento che, sin dall'origine, è sempre stato al centro della nostra attenzione ed ha sempre condotto la nostra strategia.

Anche nei periodi di crisi credo che l'elemento fondamentale resti il medesimo: il Tempo; ed è per questo che negli ultimi anni, di fronte al crescere del contenzioso, non abbiamo dovuto cambiare strategia ma solamente incrementare e rafforzare le nostre procedure e la nostra struttura... le fondamenta, insomma, c'erano già. Abbiamo dovuto solo rafforzarle per poter supportare un peso maggiore.

La Direzione, dunque, è stata potenziata con l'innesto di nuove risorse in tutte le aree e tenuto conto della varietà dei prodotti finanziari gestiti, sono state create delle strutture specializzate per i differenti business (strumentale, immobiliare, aeronavale...).

Siamo andati addirittura oltre. Per velocizzare ulteriormente le nostre attività abbiamo lavorato alla realizzazione di un nuovo strumento informatico di gestione del recupero.

Grazie a queste azioni, nonostante l'aumento significativo delle posizioni gestite a causa del difficile contesto economico, siamo riusciti a registrare addirittura un miglioramento dei risultati di recupero. Una vera best practice riconosciuta dal nostro Gruppo anche a livello internazionale che ci ha portato ad estendere il nostro modello, ed in particolare il nostro nuovo strumento informatico, a diverse nostre filiali europee.

CVM Il processo di gestione del credito è svolto solo con risorse interne o vi avvalete anche di outsourcer? In questo caso



in quali fasi li utilizzate?

Negli anni abbiamo avuto differenti esperienze e abbiamo posto in essere approfondite analisi per riuscire ad approdare ad una struttura equilibrata e davvero efficiente. Oggi, a fronte della struttura interna della quale ho già parlato, utilizziamo società esterne nelle fasi iniziali del recupero, da zero a sessanta giorni, e nella prima fase post-risoluzione del contratto in cui tentiamo un recupero bonario degli assets concessi in locazione.

L'ELEMENTO CHIAVE PER LA GESTIONE E L'ORGANIZZAZIONE È IL "TEMPO", UN ELEMENTO CHE, SIN DALL'ORIGINE, È SEMPRE STATO AL CENTRO DELLA NOSTRA ATTENZIONE ED HA SEMPRE CONDOTTO LA NOSTRA STRATEGIA

CVM Limitatamente ai legali e alle società di recupero, con quali criteri li selezionate, misurate l'efficacia e l'efficienza?

Le società esterne di cui ci avvaliamo sono selezionate tra le iscritte UNIREC. Si tratta solitamente di società conosciute, che possono vantare esperienze importanti nel settore e, soprattutto, devono rispondere perfettamente ai nostri parametri di compliance ai cui assessment, periodicamente, devono sottoporsi.

Il controllo è davvero stretto e viene effettuato attraverso il nostro sistema gestionale che ogni mese fornisce le statistiche di performance ed efficiency dell'outsourcer in relazione ad indici di positività del recupero, degli incassi, dei tempi di gestione delle pratiche...

Un capitolo a parte per i nostri Legali. Negli ultimi anni, infatti, abbiamo effettuato una importante riorganizzazione che ci ha permesso di identificare e selezionare avvocati dedicati a ciascun tipo di prodotto gestito. Oggi quindi abbiamo differenti legali specializzati per "materia": Grandi Clienti, Credito Agrario, Mercato IT... Inoltre, con loro abbiamo condiviso le nostre policy di recupero giudiziale in modo tale che anche l'azione legale si ispiri a criteri di efficienza e convenienza.

CVM pensa che la crisi esplosa prepotentemente dopo il clamoroso fallimento della Lehman Brothers, sia ormai finita o si aspetta qualche colpo di coda?

Nonostante qualche piccolo segnale di ripresa, la crisi non è finita. Lo scenario macroeconomico in cui siamo immersi è ancora di grande incertezza ed è quindi chiaro che, in questo contesto, l'economia fatichi a risollevarsi.

Guardando la situazione attuale ancor più da vicino direi che stiamo attraversando una fase di lenta ma continua e profonda trasformazione della realtà finanziaria e, oserei dire, anche civile. Anche noi, quindi, dobbiamo essere pronti al cambiamento, capaci di adattarci, di modificarci rapidamente, con reattività e creatività per poter addirittura anti-

cipare queste trasformazioni ed essere già pronti ad affrontare il mercato, capaci di rispondere concretamente e con gli strumenti giusti alle nuove esigenze dei nostri clienti.

Da questo punto di vista, sono fiero di appartenere al Gruppo BNP Paribas, che da sempre interpreta il proprio essere banca con ambizione e con grande responsabilità cercando di stare al passo con i tempi ma con lo sguardo sempre rivolto al futuro per cogliere ed anticipare il più possibile "il mondo che cambia".

CVM Quanto la sua carriera ha influenzato la sua vita privata, le sue passioni, i suoi interessi personali? In sostanza, riesce ad avere una vita privata?

Certamente. Le mie scelte professionali hanno influito anche sulla mia vita privata.

È un dato di fatto: per far bene il mio lavoro bisogna anche consacrargli molto tempo e grande impegno... Per fortuna ho sempre avuto la capacità, ed ancor oggi ho l'energia, per riuscire a dedicarmi alla mia famiglia e alle mie passioni: la montagna, la musica e la filosofia. E - più passano gli anni, più me ne convinco - vita professionale e vita privata possono, e forse devono, arricchirsi vicendevolmente.

ALCUNE NOTE BIOGRAFICHE

Denis Delespaul nasce a Parigi nel 1952. Dopo diverse e diversificate esperienze lavorative nel settore bancario e finanziario, nel 1989 approda in Italia, inviato da un gruppo bancario francese, per creare una nuova società di leasing che oggi, dopo diverse fusioni e cambi di ragione sociale, si chiama BNP Paribas Leasing Solutions Italia ed è la terza realtà italiana del settore. Amministratore delegato e Country manager di BNP Paribas Leasing Solutions Italia, Delespaul è anche Presidente di Locatrice Italiana SpA, Consigliere di Arval SpA, Consigliere di Assilea (Associazione Italiana Società di leasing). È autore del libro "Costruire la motivazione globale" (2006, Franco Angeli Editore).

