

Di Tanno (Intergea): "Meno sconti, più ricavi, una sana redditività è l'unico modo per avere un futuro"

Alberto Di Tanno vuol dire Intergea, gruppo torinese che l'anno scorso ha venduto 38.000 unità (22.000 nuove e 16.000 usate) con un fatturato di 530 milioni di euro. La composizione di questo fatturato, 280 milioni dalle concessionarie di proprietà e 250 milioni dalle partecipate secondo un interessante modello "federale", ha generato un margine ante imposte sceso dal 2% all'1,8%. Il gruppo impiega 400 tra dipendenti e collaboratori e opera in 6 regioni, dal Piemonte al Veneto, cui è stata recentemente aggiunta l'Emilia Romagna. Abbiamo incontrato Alberto Di Tanno il 6 aprile nella sede AutoIngras di Corso Rosselli a Torino.

Di Tanno, quali obiettivi per il 2012?

"Per la holding capogruppo Intergea abbiamo tre macro obiettivi: il primo è il mantenimento della nostra attuale quota di mercato indipendentemente dalle performance delle singole marche che rappresentiamo. Il secondo è di tipo reddituale: per avere una sana gestione aziendale, il risultato ante imposte non può scendere sotto l'1,5%, altrimenti si vanno ad intaccare le risorse per investimenti e sviluppo che sono il motore dell'azienda. Il terzo è la soddisfazione del cliente, dove vorremmo rimanere in linea, ma se possibile avere anche un punto in più della media Italia dei marchi rappresentati".

Oggi si parla di un mercato di poco superiore a 1.500.000 per quest'anno. Come può reggersi ancora il sistema distributivo?

"Purtroppo il mio sentore per i mesi a venire è ancora peggiore di quanto visto sinora, in quanto non c'è nessun segnale di un miglioramento dell'economia reale. In assenza di incentivi, poter consuntivare i tre trimestri successivi in linea con il calo che c'è stato nel primo potrebbe essere persino un successo. Mi piacerebbe essere smentito..."

Diamo per scontato il milione e mezzo di targhe e tiri delle conclusioni.

"Con un mercato da 1,5 milioni, che ritengo realistico, questo comparto può reggersi solo aumentando i ricavi o riducendo i costi. Non conosco altre soluzioni. Oltre a fare ricorso agli ammortizzatori sociali e non bisogna vergognarsene di ricorrervi. In

molte parti d'Italia, soprattutto in provincia, gli imprenditori si vergognano a dire di avere del personale in cassa integrazione. Per il dipendente il danno è abbastanza modesto (l'80% del salario è garantito) mentre per l'azienda rappresenta un'importante boccata d'ossigeno. Oltre alla riduzione dei costi, in parte già attuata lo scorso anno, ritengo necessario mettere mano ai ricavi, frendocene di cosa fanno gli altri. Dobbiamo avviare un processo culturale che contempli una sana redditività come unico futuro per gli imprenditori di questo settore. Non dico che risolvo i problemi vendendo le vetture con meno sconti, ma almeno ho provato a stare a galla in modo sano".



Alberto Di Tanno,
Amministratore Delegato
di Intergea

Con questo tipo di mercato, quanti Concessionari possono resistere? Federauto e Unrae ipotizzano che 350 Dealer dovranno chiudere, con conseguente perdita di 10.000 posti di lavoro.

"Ipotesi realistica, si deve passare attraverso una riduzione della rete come minimo del 20%".

Dopo Porsche Holding, un altro imprenditore straniero, il gruppo Penske, sbarca in Italia e si focalizza sui brand di lusso BMW e Mini. Come giudica questo investimento? Comincia la colonizzazione?

"Assolutamente no, questo imprenditore è potuto venire in Italia perché BMW glielo ha chiesto. Non dimentichiamoci mai che siamo in un settore dove l'acquisizione di una concessionaria deve passare attraverso il benessere della Casa, quindi non c'è da colonizzare proprio nulla. Con la regolamentazione attuale nessuno si può espandere se non è la Casa mandata a concederglielo, ovvero è la Casa che gestisce la variabile. Tutti abbiamo sempre sperato che qualcuno venisse a comprarci e a valorizzare le nostre attività, ma temo che per l'ennesima volta questo non succederà. Nessuno, se non in accordo con la Casa, viene a investire in un business dove per il 99% dipendi da un altro. Sarà un fenomeno circoscritto, potrebbe allargarsi solo se fosse il mandante a deciderlo. Non esiste un contratto che tuteli davvero l'investimento del dealer, se la Casa decide che il dealer non deve prendere i

marginari variabili, l'imprenditore è spacciato. La categoria media guadagna tra 0,5% il pareggio, perdendo anche solo un punto di margine il business non sta più in piedi. Fino a quando il rapporto di forza tra la Casa e il Concessionario sarà questo, non ci sarà mai nessun investitore istituzionale. Ci saranno delle famiglie cui piace questo mestiere e vogliono investire in questo campo".

Si sente parte di una di queste famiglie?

"Certo che no. Mi considero un imprenditore che vuole sempre più spersonalizzare questo tipo di business, che tenta di dare un'impostazione quanto più manageriale possibile. È quello che sto perseguendo cercando di svilupparmi non attraverso delle acquisizioni, che non facciamo da anni ma prendendo solo delle partecipazioni".

Lei sostiene che i grandi gruppi in Italia non hanno avuto successo, ma il suo è un grande gruppo.

"Vero, ma non ci comportiamo da grande gruppo. Il principale vantaggio di un gruppo è la forza del volume di acquisto, e però in questo settore perde valore perché il prezzo di vendita è stabilito da una terza parte. Un grande gruppo oggi ha dei costi di struttura e di personale importanti, che non sono sostenibili dai ricavi attuali. Inoltre per quanto mi riguarda, è praticamente impossibile gestire a distanza delle concessionarie attraverso un manager, ci vuole un titolare. Abbiamo il 100% della proprietà: lo a Torino e a Biella, per il resto abbiamo partecipate dove c'è un titolare locale".

Il vostro modello di lavoro "federale" che punta sulla capacità degli imprenditori che sono federati, si è ulteriormente sviluppato dopo il 2010?

"Come territori abbiamo aggiunto Em-Romagna e Valle d'Aosta e altri sei imprenditori. Non è corretto però dire che questi imprenditori sono entrati nel nostro gruppo, siamo noi che siamo andati a far parte della loro azienda".

Come funziona allora questo modello "federale"?

"Siamo noi ad entrare con una quota di partecipazione di minoranza e oggi le collaborazioni in atto sono 15-16. La premessa che da parte dell'imprenditore esterno deve essere l'interesse ad usufruire del nostro know-how. Da parte nostra dobbiamo

“ Senza incentivi, consuntivare i prossimi tre trimestri come il primo sarebbe già un successo ”

“ Un grande gruppo ha costi importanti che non sono sostituibili con i ricavi abituali ”

vedere l'opportunità di un miglioramento di quella realtà e così acquisiamo una quota di minoranza, normalmente attorno al 35%. Con questa quota abbiamo diritto a decidere insieme all'imprenditore gli atti di straordinaria amministrazione, tra cui l'acquisizione di nuovi territori o marchi. Normalmente il valore della quota è calcolato sul patrimonio netto, l'imprenditore locale che cede non trae quindi un profitto, ma decide di condividere un pezzo dell'azienda con un altro imprenditore non locale. Un socio esterno rende più facile il cambiamento: le abitudini, la responsabilità, il retaggio culturale sono spesso ostacoli gravosi. Noi cresciamo con 2-3 collaborazioni all'anno, potremmo fare molto di più, 6-7 all'anno, ma spesso sono le Case ad opporsi".

Forse temono che il vostro potere contrattuale si rafforzi troppo?

"Temo piuttosto che non abbiano compreso il vero senso di questo modello di business, noi non vogliamo crescere comprando aziende ma vogliamo essere il braccio patrimoniale, di know-how, manageriale di queste aziende familiari. Fossi il numero uno di una Casa automobilistica, riterrei un connubio ottimale avere una famiglia loca-

“ Temo che le Case non abbiano compreso i vantaggi del nostro modello di business ”

le competente dal punto di vista commerciale unita a una struttura manageriale non del territorio. Una garanzia ulteriore di un socio terzo che ha la funzione di controller. Addirittura, se le Case comprendessero che il modello di sviluppo è basato effettivamente sul mantenimento di una partecipazione di minoranza, potrebbe essere un modo per rafforzare la rete di vendita quando è in sofferenza".

Ritiene di essere strutturato sufficientemente per affrontare questa nuova crisi superandola senza troppe sofferenze?

"Sofferenze ne avremo molte, ma ritengo di poter traghettare tranquillamente perché ho sempre una visione relativa: anche davanti a una grandissima crisi, mi devo confrontare con altri operatori e ritengo che il nostro sia un modello vincente. Può darsi

che soffiremo di più, ma allo stesso tempo ne usciremo meglio rispetto ad altri modelli di tipo tradizionale".

Quanti brand rappresentate oggi?

"Siamo arrivati a 19, rappresentiamo il 73,5% del totale mercato".

Lei lo scorso anno sostenne che i dati economici del 2010 avevano evidenziato redditi pari a zero per i Concessionari e che il loro margine lordo era stato distribuito al 70% alle banche e al 30% allo Stato. Cosa prevede per il 2011 e 2012?

"Le cose potrebbero essere peggiorate un po', ma non di tanto. Pur essendosi ridotti molto i volumi, da parte dei Concessionari sono stati avviati dei processi di riduzione dei costi e sono usciti dal mercato alcuni Dealer che generavano perdite importanti. Essendo il mio un dato aggregato nazionale, se sono usciti un numero importante di Concessionari con perdite importanti, si è ridotta la parte di Dealer più in perdita che contribuiva di più ad abbassare la media. Ritengo che il 2011 si possa chiudere con una perdita tra lo 0,2% e lo 0,3% con la distribuzione del margine lordo tra stato e banche possa rimanere quasi inalterata".

Luca Di Tanno: "Complicato recuperare clientela giovane. Vanno forte gli over-65"

Luca Di Tanno, il maggiore dei tre figli di Alberto, ha 25 anni e vive a Torino, dove si è laureato in Management e Comunicazione Aziendale. Ancora studente, nel 2003, inizia ad occuparsi di vetture usate come preparatore e venditore. Tra il 2007 e il 2009 fa un'esperienza come venditore per il marchio Citroën e nel 2010 assume l'incarico di assistente segretario di Mario Calvi, l'Amministratore Delegato dell'AutoIngros. Lo incontriamo il 6 aprile presso la Torino Motor, concessionaria Hyundai.

Lei si occupa di Lancia e Hyundai. Scelta di suo padre o sua?

"Scelta personale, dovuta all'evolversi degli eventi. Quando nel 2010 ho avuto l'opportunità di iniziare ad occuparmi personalmente di un marchio ho cominciato con Lancia, poi nel 2011 ho aggiunto Hyundai".

Quante vetture avete targato nel primo anno di attività con Hyundai e con che portafoglio siete entrati nel 2012?

"Nel 2011 abbiamo targato 320 Hyundai, ma non è stato un anno pieno perché di fatto la vendita è iniziata ad aprile dopo che il nuovo showroom è diventato operativo. Non è stata un'acquisizione di altri operatori, ma abbiamo iniziato con un nuovo

mandato con il marchio commerciale Torino Motor. Siamo entrati nel 2012 con un portafoglio di circa 70 ordini, gran parte erano ix35 per i ben noti lunghi tempi di consegna. Gli obiettivi di volume sono stati in gran parte raggiunti, stiamo completando anche tutte le procedure per raggiungere tutti gli standard qualitativi.

Hyundai con le operazioni i10 e i20 Fiorucci e i20 Sound Edition ha compiuto il secondo passo del progetto di allargarsi verso il mondo della moda e dei giovani con la musica nel progetto multimediale Hyundai Music Awards. Sono riusciti a conquistarli, avete rilevato un interesse tradotto in contratti? E con ix20?

"Sicuramente i10 e i20 Fiorucci non sono nate per andare in conquista di grosse quote di mercato, il prezzo non era proprio popolare, sono state interessanti iniziative di nicchia per vivacizzare il prodotto. i20 Sound Edition invece è stata un'operazione molto importante perché comunicava un prodotto completo ad un prezzo accessibile, buona acquisizione contratti e sicuramente ha fatto avvicinare al marchio un cliente più giovane".

Come è stata percepita l'iniziativa "Impegno Hyundai", opportunità per il

cliente che non era soddisfatto della vettura di restituirla al concessionario entro un mese (o 2.000 km) ed essere rimborsato dell'intero prezzo pagato?

"Un buon messaggio e una sicurezza in più. Nessuno ha restituito la vettura, è stata un'iniziativa pedagogica percepita con interesse, che ha attratto e conquistato anche quei clienti che non si erano mai avvicinati al marchio coreano".

Lancia con la nuova Ypsilon vuole conquistare un pubblico più maschile: ci è riuscita?

"Sicuramente ha conquistato un po' di pubblico maschile, ma non più di tanto. Direi che ha allargato il pubblico femminile, particolarmente molte giovani mamme".

Si registra una progressiva disaffezione dall'acquisto di auto nuove da parte dei giovani. Come pensate di reagire?

"Non abbiamo iniziative specifiche rivolte alla vendita ai giovani, ma un progetto per l'inserimento di personale sotto i 30 anni. Allo stesso tempo, i dati evidenziano una crescita della fascia di età degli over 65. Gli over 65 generalmente pagano in contanti la differenza tra il prezzo del nuovo e la valutazione dell'usato. Si tratta di un cliente che ha una buona capacità di spesa, acquista un modello di fascia medio alta con una dotazione completa e magari utilizza parte della liquidazione per farlo".