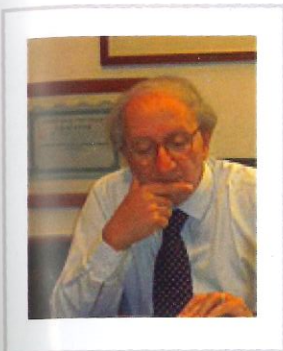


Editoriale

Febbraio 2008

DALLA REMUNERAZIONE DELLA VENDITA A QUELLA DELLA REDDITIVITÀ

di Giacomo Jannotta,
Studio Jannotta sas

I profondi mutamenti che hanno interessato negli ultimi anni il mondo della distribuzione automobilistica impongono una rimediazione di alcuni

principi fondamentali della gestione aziendale.

È innegabile il graduale assottigliamento della parte fissa della remunerazione dell'attività dell'azienda concessionaria e della crescita della parte variabile legata ad una sempre più spinta politica di obiettivi non solo di tipo quantitativo ma anche di contenuto qualitativo.

La forte concorrenzialità, la necessità di conseguire quegli obiettivi che nella maggior parte dei casi finiscono per assicurare la sopravvivenza economica dell'azienda ma molto spesso rappresentano anche requisito indispensabile per la prosecuzione rapporto contrattuale hanno sempre di più finito per incidere sulla politica commerciale con un ruolo fondamentale piuttosto al conseguimento degli obiettivi numerici che non alla redditività dell'azienda.

A fronte di questi fenomeni la dinamica retributiva soprattutto di quelle figure professionali la cui attività è direttamente collegata alla redditività dell'azienda ha subito scarsi adeguamenti alle nuove realtà.

Ci sembra opportuno ricordare che il protocollo del 23 luglio 1993, che va sotto il nome di "Concertazione" affermava "la contrattazione aziendale riguarda istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi proprio dei contratti collettivi nazionali di lavoro" e più innanzi

"L'erogazione di livello aziendale sono strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongono compresi i margini di produttività nonché risultati legati all'andamento economico dell'azienda".

Già 15 anni fa aziende e sindacati convennero sul principio fondamentale che un sistema retributivo motivante debba essere legato non al conseguimento di elementi integrativi della remunerazione fissi e ripetitivi ma alla individuazione di una sistema "premiante" che esaltasse la capacità di produrre risultati che incidessero sulla redditività dell'azienda.

Non si può negare che un sistema così continuamente mutevole in cui si stratificano obiettivi numerici, premi, campagne, standard organizzativi, quale quello del mondo dell'auto ha bisogno di un sistema remunerativo che sia in grado di assecon-

Indice

Per facilitarne la lettura e renderla più organica, la newsletter è stata suddivisa in diverse aree tematiche che verranno riprese in ciascun numero:

■ Editoriale	pag. 1
■ Scenario (notizie rilevanti per i grandi dealer nello scenario italiano ed europeo)	pag. 4
■ Operatori	pag. 7
■ Osservatorio	pag. 18
■ Memo ed appuntamenti (avvisi per i membri del Club)	pag. 25

INTERVISTA A... ALBERTO DI TANNO
TORINO - GENNAIO 2008

BREVE PROFILO PERSONALE E DEL GRUPPO



Alberto Di Tanno

Alberto Di Tanno, 44 anni, sposato con tre figli inizia a vendere automobili nel 1985 come venditore autorizzato Fiat in società con il suo "maestro" commerciale Franco Cacioli da cui i destini commerciali si separano nel 1993.

Nel 1993 diventa

concessionario a tutti gli effetti con la costituzione di Autoingros e proprio con la nascita di questa società parte il progetto di sviluppo che porterà alla strutturazione dell'azienda in Holding nel 2002 grazie all'acquisizione di concessionarie in difficoltà che vengono risanate e rese profittevoli.

Alberto Di Tanno è ora presidente del consiglio di amministrazione che vede coinvolti anche Carlo Calvi, Angelo Alba, Catello Esposito e Enrico Martinalli. Tutto il consiglio di amministrazione è socio della holding di partecipazioni Intergea Spa e tutti i membri che lo compongono hanno responsabilità diverse con delega totale che comprende anche operazioni di straordinaria amministrazione come acquisizioni di nuove aziende seguendo uno schema di crescita preventivamente condiviso.

INTERVISTA

D. La struttura, l'organizzazione e la composizione societaria del gruppo Intergea si discostano abbastanza da quelle degli altri grandi dealer italiani. È possibile avere indicazioni più precise di come si articola e di co-

me funziona? Quali sono le principali realtà che ne fanno parte?

R. "Sostanzialmente il gruppo è strutturato su due livelli:

- il primo livello è composto da aziende concessionarie che la holding controlla possedendo il 95% del capitale sociale;

- il secondo livello è composto da società partecipate dalla capogruppo che possiede circa il 35% delle azioni della società in questione.

Tutte le società partecipate sono direttamente gestite dal socio di maggioranza che secondo le sue necessità utilizza o meno i servizi messi a disposizione dal gruppo e sfrutta o meno le sinergie che si vengono a creare tra le quali la fornitura di usato, di servizi finanziari e assicurativi.

Quasi tutte le società che fanno parte della holding utilizzano il nostro sistema federale che consiste in estrema sintesi, nel lasciare piena autonomia gestionale al responsabile del punto vendita che guadagna unicamente sul risultato economico della struttura che gestisce rettificato dal risultato che il suo punto vendita ottiene sulla soddisfazione del cliente che viene misurata centralmente dalla capogruppo per ogni venditore e ogni singolo back office in modo da individuare chiaramente e in modo oggettivo le responsabilità e i meriti di ciascuno. Le realtà che ne fanno parte sono operanti in diverse province del Piemonte e della Liguria e Lombardia."

D. Quali sono i principali obiettivi e le opportunità che si possono cogliere con un progetto simile, che, ricordiamo, può essere denominato come organizzazione (con)federale di concessionarie?

R. "In primo luogo penso sia utile precisare che come detto in precedenza ci sono due modelli di partecipazione, uno federale per le aziende controllate dal gruppo e uno confederale per le participa-



Il CDA del gruppo Intergea

te. Il principale obiettivo è uno sviluppo "sano" della concessionaria, dove ci sono 3 regole ferree:

- tutto ciò che non è misurabile non viene preso in considerazione

- tutto ciò che non produce profitto in modo strutturale viene eliminato

- i dati economici devono essere pubblici e trasparenti dall'amministratore delegato al preparatore delle vetture tutti devono conoscere l'andamento aziendale e quello del proprio settore.

Per sviluppo "sano" si intende uno sviluppo economico che comprenda anche la crescita umana ed economica delle persone che ne fanno parte; questo avviene attraverso un percorso di carriera predefinito e basato sui risultati economici di ciò che si gestisce.

Questa impostazione ha come obiettivo lo sviluppo di tutto ciò che è collaterale all'automobile in modo che lo sviluppo dell'azienda dipenda il meno possibile dai margini derivanti dalla vendita delle vetture nuove."

D. Quali sono le ragioni per cui un concessionario potrebbe valutare l'adesione alla vostra struttura? Quali criteri deve rispettare?

R. "Ci sono diversi motivi per cui un dealer avrebbe dei vantaggi ad associarsi col nostro gruppo, il primo fra tutti è il fatto che comunque rimane padrone a casa sua.

In secondo luogo perché è libero di usufruire soltanto dei vantaggi che lui ritiene convenienti per la sua attività. Quasi sempre i concessionari del nostro gruppo usufruiscono dei servizi di tesoreria e risorse finanziarie, finanziamenti e assicurazioni, pubblicità e formazione delle risorse umane e distribuzione dei ricambi, ecc.

Il tutto garantisce un significativo vantaggio economico sperimentato e comprovato dai risultati.

In sintesi il concessionario che entra a far parte del gruppo rimane con una organizzazione interna di tipo familiare ma può usufruire di mezzi manageriali

e di un'organizzazione molto attenta al controllo di gestione.

Inoltre un altro aspetto che ritengo di grande importanza è la possibilità per un imprenditore di modificare all'interno della sua azienda la mentalità aiutato da noi che fungiamo da "parafulmine" all'immobilismo interno che spesso ingessa un'azienda concessionaria, dove le resistenze che si sono create negli anni e le credenze sono di ostacolo al cambiamento.

Ci sono infine anche degli aspetti negativi per chi entra a far parte del nostro gruppo, primo fra tutti la limitazione per le decisioni di straordinaria amministrazione, in secondo luogo il fatto di dover lavorare con maggiore attenzione ai numeri e meno alle sensazioni e infine, ovviamente, il fatto di dover dividere una parte di utile con la holding capogruppo.

I criteri che deve avere una azienda concessionaria che entra a far parte del nostro gruppo sono:

- avere delle figure responsabili presenti nella gestione;
- accettare la condizione di azienda a norma sotto tutti i punti di vista;
- consentire e volere una gestione trasparente ove i collaboratori possano essere gratificati e incentivati a fronte di risultati economici e non solo di numeri."

D. Per i concessionari che fanno parte di tale organizzazione, di fatto che tipo di libertà e autonomia possono esercitare nelle proprie scelte operative e strategiche?

R. "Come ho già accennato in precedenza la libertà dei dealer che fanno parte del gruppo Intergea è totale fatta eccezione per la straordinaria amministrazione che deve essere condivisa con noi. (per straordinaria amministrazione si intende: acquisti o vendite immobiliari, fissare gli emolumenti del cda, acquisire mandati di concessione)."

D. La vostra struttura potrebbe funzionare anche coinvolgendo concessionari esteri? Se

si, quali sarebbero le principali criticità da risolvere? Ci state pensando?

R. "Non penso che sia possibile, almeno non oggi, le criticità maggiori che si incontrerebbero sono in primo luogo le differenti legislazioni, poi la lingua rimane un ostacolo molto grande da superare, consideri che spesso abbiamo difficoltà a entrare in un tessuto sociale locale se non si conosce il dialetto, figurarsi la lingua di un paese.

D. Quali sono, in ragione della Vostra esperienza, le tre problematiche maggiori che avete affrontato nell'ambito di una crescita così rapida (ricordiamo che il fatturato complessivo del gruppo Intergea è cresciuto di oltre il 25% negli ultimi 3 anni, raggiungendo nel 2006 480 milioni di euro)?

R. "Innanzitutto è opportuno precisare che il fatturato comprende anche le partecipate che rappresentano il 30% circa del fatturato complessivo della holding.

In sintesi i problemi principali che in parte siamo riusciti a risolvere sono l'informatizzazione dei processi e l'integrazione dei diversi DMS delle case mandanti. Anche il far capire durante le acquisizioni che, pur essendo un grande gruppo, i metodi utilizzati e i comportamenti sono federali, quindi rimane di centrale importanza il rapporto umano con l'esterno e che la conduzione dell'azienda rimane familiare con la differenza che viene data più risalto al rigore economico. Infine l'ostacolo più grande è rappresentato dal cercare di integrare le diverse realtà in quelle cose che sono prettamente centrali, dove ognuno deve partecipare e condividere le decisioni ma poi l'operatività deve rimanere centrale. Ad esempio nella gestione informatica, della tesoreria, della formazione delle risorse umane, ecc."

D. Quali sono le aspettative in merito alla nuova regolamentazione che potrebbe entra-



Una delle sedi Fiat del gruppo Intergea

re in vigore da giugno 2010? Cosa Vi auspicate?

R. "Penso che anche se in forma leggermente modificata l'esenzione di categoria possa rimanere per qualche anno. Sono convinto inoltre che le Case automobilistiche continueranno a proteggere i loro interessi e la difesa del proprio brand, cosa che tra l'altro mi sembra estremamente legittima. A mio parere i costruttori si concentreranno più sui risultati che non sul "governo dei dealer" lasciando più autonomia a fronte di risultati commerciali tangibili. Con questi presupposti diventerà sempre più indispensabile per ognuno di noi creare profitto fuori dalla vendita delle vetture nuove in modo da essere estremamente competitivi sul mercato, tenendo presente che nei prossimi anni si assisterà ad una vera trasformazione, a mio parere, del credito al consumo e dell'intermediazione assicurativa che oggi di fatto stanno consentendo a buona parte dei concessionari di creare margini. Ritengo che il mercato diventerà più selettivo e rivolto ad operatori più professionali con strutture dedicate, quindi sarà

indispensabile lavorare sui veri servizi dell'auto come ad esempio i ricambi, il post vendita e la fidelizzazione con sistemi finanziari che indirizzino la spesa del cliente quanto più possibile verso il dealer."

D. All'interno della vostra organizzazione avete lavorato molto per creare un sistema di controllo di gestione che agevolasse un meccanismo di delega innovativo, quali sono le caratteristiche e gli strumenti operativi principali di questo sistema? Avete raggiunto i risultati sperati?

R. "Il nostro lavoro si può sintetizzare in diverse fasi, la prima è caratterizzata da tre pilastri principali, la semplicità in primo luogo, la diffusione capillare e infine la trasparenza. La prima fase consiste nel creare, insieme al responsabile del punto vendita o del settore (usato, magazzino, officina, ecc) il suo conto economico dove è lui che deve scrivere i suoi costi ed i suoi ricavi, almeno le prime volte. Poi questo lavoro può essere delegato anche a persone che godano della sua fiducia. Successivamente è

necessario che lui stesso pubblicizzi i suoi risultati dapprima nella sua azienda o nel suo reparto e poi all'interno del gruppo. Tutta la contabilità deve essere tenuta in modo trasparente, semmai prendendo alcuni dati forniti dalle persone interessate al risultato e successivamente controllate dalla struttura che fa controllo di gestione che deve continuamente fare formazione sulla qualità dei dati in modo da far scaturire un meccanismo virtuoso a beneficio dell'intera azienda.

Ritengo comunque che il risultato più grande raggiunto sia quello di aver fatto condividere a molte persone che un'azienda commerciale non vive solo di vendite ma anche di profitto, e che lo stesso è indispensabile per lo sviluppo, concetto non così diffuso nella distribuzione automobilistica. L'aspetto più critico di questo sistema è da ricondurre al fatto che limita l'autonomia dell'azionista di riferimento che per essere coerente al progetto deve rispettare le autonomie anche quando non è d'accordo.

La seconda fase è quella della continua motivazione che va oltre ai risultati economici, e tocca gli aspetti umani più personali. Su questa ci stiamo lavorando ma è sicuramente più difficile della precedente."

D. In quali aree ritenete che ci siano più spazi di manovra per aumentare la redditività di un dealer group? Ci sono delle azioni in particolare che si potrebbero intraprendere?

R. "Come detto anche in precedenza, la redditività va cercata nel collaterale alla vendita del nuovo

come già avviene da anni nel nord Europa e negli Stati Uniti, in modo particolare nell'attività di vendita dell'usato che ha ancora margini di crescita se fatta in modo strutturato e professionale. Questo aumenta anche la fidelizzazione del cliente alla concessionaria più che al marchio che rappresenta. Inoltre ritengo importante per il dealer creare un proprio brand dell'usato che contraddistingua la qualità del suo prodotto e dei suoi servizi, ovviamente supportato da una adeguata azione promozionale e di comunicazione."

D. Cosa ne pensa delle attività del Top50 Dealer Club? Ci sono delle aree finora trascurate sulle quali investire con buone probabilità di successo?

R. "Penso al Top50 Club come una iniziativa utile, e che con un po' più di coraggio il club andrebbe strutturato da "azienda" a cui dare al management delle deleghe per raggiungere obiettivi chiari, trasparenti e condivisi dalla maggioranza, con la consapevolezza che la stessa azienda vada gestita come tale senza protagonismi o maggioranze bulgare, dove far parte del Top50 Club deve essere motivo di orgoglio e l'ingresso sia selettivo a requisiti predefiniti in modo da far diventare il Top50 un brand di valore riconosciuto oltre che dalle case mandanti e dall'indotto dell'auto anche dal cliente finale e che lo stesso sia sinonimo di qualità e garanzia per chi si rivolge a un dealer che ne fa parte."