

Tre ricette per affari d'occasione



Tutto il gruppo Fiat in una sola sede

L'ingresso di corso Rosselli, in centro a Torino, con i saloni delle concessionarie Mi.To (Alfa Romeo) e Viva (Fiat e Lancia). I marchi di Mirafiori sono tutti rappresentati dal gruppo Intergea: c'è persino una concessionaria Abarth.

L'usato può essere molto redditizio. Ma bisogna saper comprare, conoscere bene i desideri della clientela e incentivare adeguatamente i venditori. Parola di Alberto di Tanno, presidente Intergea.

Per molti è un male necessario, un danno collaterale della vendita del nuovo. Per altri un'opportunità di affari, che fa del concessionario è un vero imprenditore, non un passacarte della casa auto. Stiamo parlando dell'usato, un business che movimentata il 30% di auto in più rispetto a quello del nuovo e che vede l'Italia fanalino di coda tra i

principali mercati europei dell'auto. Tutto questo nonostante possa generare una redditività media di 1350 euro ad auto, contro 750 del nuovo. Siccome c'è una azienda che questi risultati li ha ottenuti, cerchiamo di carpirne il segreto parlando con il responsabile: Alberto Di Tanno, presidente del gruppo Intergea.

Innanzitutto: abbiamo sentito bene? Una vettura usata può rendere quasi il doppio di una nuova?

Qui da noi sì. Le confermo le cifre. Le nostre statistiche del 2007 ci dicono che un usato approvigionato attivamente (non un'auto in permuta) rende 1350 euro, mentre la redditività del nuovo di un marchio generalista è mediamente di 750. E le dirò di più: il cliente dell'usato normalmente è anche un ottimo cliente dei nostri servizi finanziari e assicurativi.

Allora ragioniamo. Liguria, Lombardia, Piemonte: Intergea opera nell'area più ricca d'Italia. Di marchi low cost ne ha solo uno. Ha la bacchetta magica, quindi?

No. Cerchiamo di ottimizzare i costi delle strutture, acquistiamo bene le auto (abbiamo risorse di primissimo livello completamente dedicate all'acquisto), utilizziamo massicciamente internet, sappiamo a chi vendere cosa. La bacchetta magica, no. Quella non ce l'ha proprio nessuno.

Acquistate bene le auto? Nel senso che se veniamo qui con le nostre, Intergea ce la paga una miseria?

No, no... non ci siamo. Anche perché facilmente le vostre vetture non sono interessanti per un privato. Beh, forse devo spiegarmi meglio.

Sì, grazie. Iniziamo dal flusso delle auto.

Ecco, qui siamo sulla giusta strada. Ci sono l'approvvigionamento passivo e quello attivo. Il primo è quello delle permutate, che facilmente portano vetture che hanno già dato molto. Pochi, oggi, cambiano l'auto

APPUNTAMENTO AL DEALER DAY

Caro Di Tanno, ci racconti...

Se volete ascoltare dalla viva voce di Alberto Di Tanno il racconto dell'esperienza di Intergea e del suo innovativo approccio al mercato, l'appuntamento è per mercoledì 21 maggio a Verona, al Dealer Day (sala Vivaldi, ore 10,15). Secondo gruppo di concessionarie in Italia per numero di autovetture movimentate, Intergea è ritenuto da molti un punto di riferimento, in particolare per quanto riguarda l'approccio al mondo dell'usato. A intervistarlo sarà il direttore di *Autopro*, Carlo Magnani, che darà spazio anche alle domande del pubblico. Maggiori informazioni sul Dealer Day a pag. 27.



perché è passata di moda. Lo fanno per un'esigenza tecnica. E quindi danno in permuta un'auto dai costi di ripristino elevati.

Che va ai commercianti. E l'approvvigionamento attivo?

Qui l'azienda ricerca sul mercato le vetture più richieste. Modelli recenti, ancora in produzione. Con pochi chilometri, manutenzione regolare, ga-

ranzia residua elevata. Arrivano da flotte di rent-a-car, eventualmente da mercati esteri (ogni gruppo deve avere un responsabile acquisti estero, per sfruttare al meglio le differenze di gradimento di un modello su mercati diversi e le differenze dei listini). Si trovano con due canali. Primo, le case: riprendono le auto vendute ai noleggiatori con contratti di buy-back e le propongono alle loro concessionarie.



Un marchio ad hoc per l'usato fresco

A sinistra, il marchio "Identico al nuovo", che in tutte le concessionarie del gruppo contraddistingue l'usato recente. A destra la Monticar di Torino (concessionaria Volkswagen), una delle 18 aziende del gruppo.

O anche a commercianti e concessionarie concorrenti, ma a prezzi poco interessanti anche a causa dei costi: due vulture, stoccaggio, trasporti. È una filiera troppo lunga, che erode la marginalità.

Non è questo, allora, il vostro canale preferito.

No. Preferiamo acquistare dalle flotte. Nel 2007 abbiamo sottoscritto con un importante noleggiatore nazionale un contratto-quadro per la fornitura di molti esemplari (mediamente un migliaio), impegnandoci ad acquistare almeno il 70% della quantità indicata. Il contratto dura quanto la vita produttiva del modello. Dal noleggiatore l'auto giunge direttamente in concessionaria. Niente stock da gestire, nien-

Da Abarth a Volkswagen, 13 marchi per 38.000 auto l'anno

Intergea gruppo spa (nata nel 2002 da Autoingros spa, a sua volta fondata nel 1993), raggruppa 18 società di proprietà diretta o partecipate, di cui 13 concessionarie che controllano 42 punti vendita in Liguria, Lombardia e Piemonte. Ha una rete di 225 fra officine e carrozzerie convenzionate. Ha sede a Borgaro



Dalle volanti agli autosaloni

Alberto Di Tanno, ritratto nel salone della concessionaria Autoingros, che nel 1993 ha dato origine all'attuale gruppo. Nel 1985 Di Tanno aveva abbandonato una carriera nella Polizia stradale per aprire con alcuni soci un autosalone autorizzato Fiat.



Usato Come farlo rendere

Grazie al nostro sistema che ottimizza la visibilità dell'usato, non intasa le concessionarie e permette ai venditori di proporre auto che conoscono bene. Funziona così: stabiliamo con le flotte un ventaglio di modelli da acquistare, una dozzina di marchi e due modelli circa a marchio per un totale di una ventina di modelli. Partiamo con l'acquisto di un esemplare per concessionaria. Venduto quello, la concessionaria ne acquista uno nuovo e così via.

Quindi affiancate all'offerta del nuovo un usato per così dire "programmato"...

Sì: è quello che vendiamo con il nostro marchio registrato "Identico al nuovo". Un usato programmato e ben conosciuto, quindi in grado di essere venduto con sicurezza, che è la cosa più importante. In concessionaria i venditori conoscono bene l'usato della propria marca. Aggiungere al loro bagaglio una ventina di modelli di altre marche è un'impresa possibile. Pretendere da loro una conoscenza perfetta di tutti i modelli sul mercato non avrebbe senso.

Parliamo ancora di approvvigionamento. Cosa pensa di quei grandi lotti di auto uguali, proposti attraverso punti vendita "alternativi" come i supermercati?

I grandi lotti non fanno parte della nostra filosofia. La casa si insospettisce, teme lo svilimento del suo prodotto e non offre prezzi convenienti. Il cliente è portato a rinviare l'acquisto (anche se ne ha bisogno),



L'occasione parla molte lingue

Il centro usato di corso Rosselli a Torino. L'offerta di questa sede viene composta con particolare attenzione ai bisogni dei clienti extracomunitari (sopra, un cartello multilingue).

IL CONTROLLING NELL'ASSISTENZA

Efficienza anche in officina

La redditività di un'officina dipende da tutti quelli che ci lavorano. Dall'accettatore, figura a diretto contatto con il cliente (e per questo importante quanto il venditore per un salone), agli operai che materialmente eseguono il lavoro. Per questo Intergea ha avviato un sistema di controllo e di miglioramento della rete di assistenza basata sugli stessi concetti applicati alle concessionarie: analizzare costi e ricavi, migliorare l'efficienza e la motivazione del personale, valutare gli effetti attraverso l'analisi del Csi. L'accettatore viene valutato secondo criteri di produttività: una percentuale del suo guadagno è determinata dallo scostamento del Csi della sua officina rispetto alla media del gruppo. Gli operai sono valutati secondo il fatturato generato dal loro lavoro e le ore fatturate in rapporto a quanto previsto dal tempario: viene premiato chi è efficiente e permette all'azienda di fatturare più ore di quelle effettivamente lavorate. Intergea incentiva anche la vendita dei ricambi poco richiesti relativi a modelli fuori produzione. Le officine analizzano lo stato d'uso delle vetture con qualche anno sulle spalle e suggeriscono al proprietario la sostituzione delle parti quasi a fine vita con altre nuove. Gli sconti sono anche molto elevati, fino al 70%. È un circolo virtuoso, che aumenta la sicurezza del parco circolante e permette alla concessionaria un margine su particolari che altrimenti andrebbero rottamati.



perché aspetta che il lotto diventi una sofferenza e i prezzi calino.

Passiamo al cliente. Com'è l'acquirente italiano?

Ha discrete possibilità. È interessato a un'auto recente. E non ha un'idea precisa.

Come? Non è una contraddizione?

No. Metà dei clienti entra senza sapere di preciso che modello vuole. E non ha deciso a priori se vuole un nuovo o un usato. O magari ha in testa il nuovo, ma poi vede la km zero o la semestrale che costa il 30% in meno e cambia idea. Ne esce gratificato e, per così dire, si giustifica. Al prezzo di listino della Bravo, dice a se stesso, ho comprato una 159...

E i clienti non italiani?

Hanno meno disponibilità, ma sono importantissimi. In Italia circolano oltre un milione e mezzo di auto intestate a cittadini di paesi extra Ue o della Romania. Che hanno gusti diversi (albanesi e romeni preferiscono auto tedesche, gli africani le francesi), ma hanno tutti bisogno di un ambiente e di un contatto umano che li facciano sentire a loro agio. Abbiamo quindi personale madrelingua, un centro apposito che raccoglie le vet-



Un centro logistico in centro città

Il piazzale di stoccaggio del gruppo in corso Rosselli a Torino, nei pressi della concessionaria Viva e del centro vendita dell'usato. È raccordato alla ferrovia. Intergea l'ha acquisito (e completamente ristrutturato) dal gruppo Züst Ambrosetti, che lo utilizzava proprio come piattaforma logistica per le vetture.

ture di loro gusto (sul piazzale aperto, perché in un locale chiuso si sentono più a disagio). E manteniamo contatti con le ambasciate e i centri nevralgici della vita delle comunità africane, asiatiche e dei cittadini dell'Europa orientale. Il tam-tam funziona benissimo. E gli extracomunitari non acquistano solo modelli poveri, ma usati anche da 20.000 euro.

E i commercianti?

Sono importanti anche loro. Per smaltire le permutate, o le auto ex noleggio a lungo termine, spesso troppo sfruttate. I commercianti italiani arrivano dal Sud, sono preparati e abili. Guai a trattarli come clienti di serie B, anche se si deve essere rigorosissimi su pagamenti e volture. È un mercato che non consente di addormentarsi sugli allori: bisogna creare nuovi contatti per dinamizzare il mercato e aumentarne la redditività. Internet comincia a essere importante, così come lo è già per gli esportatori. Ognuna delle società del gruppo ha una divisione che si occupa dei commercianti, con un responsabile dedicato soltanto a loro.

Torniamo un attimo al cliente italiano. Ci pare di capire che le vostre concessionarie non sono rigidamente divise fra nuovo e usato...

No. I saloni sono gli stessi. I vendito-

NEL 1° TRIMESTRE 2008

Mercato: l'usato va meglio del nuovo

Sono state 1.343.640 le vetture che hanno cambiato proprietario nei primi tre mesi del 2008 (dati del ministero dei Trasporti al lordo delle minivolture). In controtendenza con i dati del nuovo (che con 663.532 immatricolazioni nello stesso periodo segna un calo del 10,01%), il mercato dell'auto di seconda mano registra un incremento del 3,50% rispetto al primo trimestre del 2007. Alcune marche sono decisamente sopra la media: Mini (+23,8%), Chevrolet (+22%), Daihatsu (+18,5%), Toyota/Lexus e Smart, entrambe poco sopra il 17%. Altre, invece, hanno registrato un decremento: Ford, Honda, Mercedes, Mitsubishi, Opel, Seat e Volkswagen. Sono sette, infine, le marche che registrano quote di mercato superiori al 5%: nell'ordine Fiat (25%), Volkswagen, Ford, Lancia, Opel, Renault e Mercedes.



ri pure. E trattano i clienti con la medesima dignità, anche perché abbiamo un sistema di incentivazione che premia non il numero di auto vendute, ma il volume di business generato. I premi vanno al venditore come al responsabile del punto vendita (coinvolto nella redditività della sede, sua unica fonte di reddito). E non risentono della congiuntura economica.

Allora prima scherzava, la bacchetta magica ce l'ha davvero!

No, abbiamo un'incentivazione intelligente. Per esempio, se ci sono quattro venditori l'obiettivo è che ognuno contribuisca per il 25% al volume d'affari. E basta: sarà ciascuno di loro a scegliere il mix fra nuovo e usato, fra alta e bassa redditività. Un metodo che non dipende dal mercato e premia l'impegno.

In Intergea si delega molto, quindi.

Sì. Ma non solo a questo livello. La struttura del gruppo, così come quella interna delle società, è federale. Il principale obbligo degli amministratori delegati delle Spa è una performance anche di poco migliore della media del mercato italiano. Poi ogni società ha amplissima autonomia, e così le sue sedi. Un esempio? Da noi non ci sono acquisti centralizzati, ma i dati relativi agli acquisti sono resi pubblici all'interno del gruppo. Un responsabile di sede può quindi sapere che condizioni hanno spuntato i suoi colleghi per un prodotto o un servizio e allinearsi rapidamente all'offerta migliore, cambiando fornitore. Oppure ottenendo dal suo condizioni più vantaggiose.

Anche il responsabile del punto vendita è coinvolto in questo modo?

Certo. La nuova azienda "federata" ha bisogno di un paio d'anni per entrare a regime. Si coinvolge nel controlling il responsabile del punto vendita. Ragionando insieme gli si spiega come si compongono costi e ricavi. Quando il controlling è a regime proponiamo al responsabile di scegliere: continuare a lavorare come dipendente o divenire associato in partecipazione: 30, 40 o 50% a seconda delle dimensioni del punto vendita. Un "acconto" che rimane suo e costituisce la base del reddito, cui si aggiunge la percentuale che dipende dalla redditività.

Cos'è la redditività? È legata al risultato economico del punto vendita?

Non esattamente. È il risultato economico del punto vendita ponderato secondo la composizione delle vendite (privati/commercianti) e moltiplicato per lo scostamento dell'indice di soddisfazione del cliente (Csi) rispetto a quello medio del gruppo. Per cui se il Csi del punto vendita è superiore alla media, l'associato riceverà più di quanto gli spetterebbe matematicamente, se è peggiore avrà meno. In questo modo non "ballano" grandi cifre, ma la produttività aziendale è molto stimolata. Se, per esempio, un punto ha avuto 100 di risultato economico e 9 di Csi, mentre la Csi media del gruppo è 9,9 (quindi il 10% in più del punto vendita considerato), la redditività è di 90. Fatto 100 il risultato di un punto vendita e 50% la percentuale di partecipazione, in questo caso gli sarà accreditato 45, cioè il 50% di 90 (100-10).