
*Intervento del Dott. Paolo Della Piana,
Responsabile Business Management di Volkswagen Group Italia S.p.a.*

Corso di «Reti, accordi e cooperazioni interaziendali»

Gli attori della filiera e il controllo delle performance di rete nel Gruppo Volkswagen: il ruolo del Business Management in Volkswagen Group Italia S.p.A.

- Gruppo Volkswagen
- Volkswagen Group Italia S.p.a. → VGI
- Controllo delle Performance
- Rete

AGENDA

**Gli Attori della “filiera” automotive
e il contesto in cui operano**

L'Importatore (e le NSC) e le filiali: evoluzione e numeri

L'importanza del Dealer nella catena del valore

**Il sistema di controllo delle performance:
da controllo a consulenza**

L'architettura della Rete: gli Attori

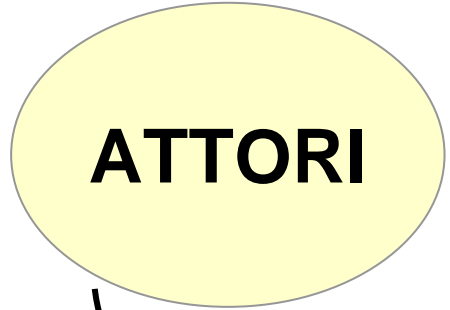
Schema semplificato
Schema Gruppo VW



**Nuovi Attori:
 con che ruolo?**

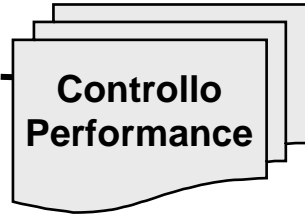


Concetto di RETE: l'accezione comune e quella "allargata"



Matrice di lettura degli Attori:

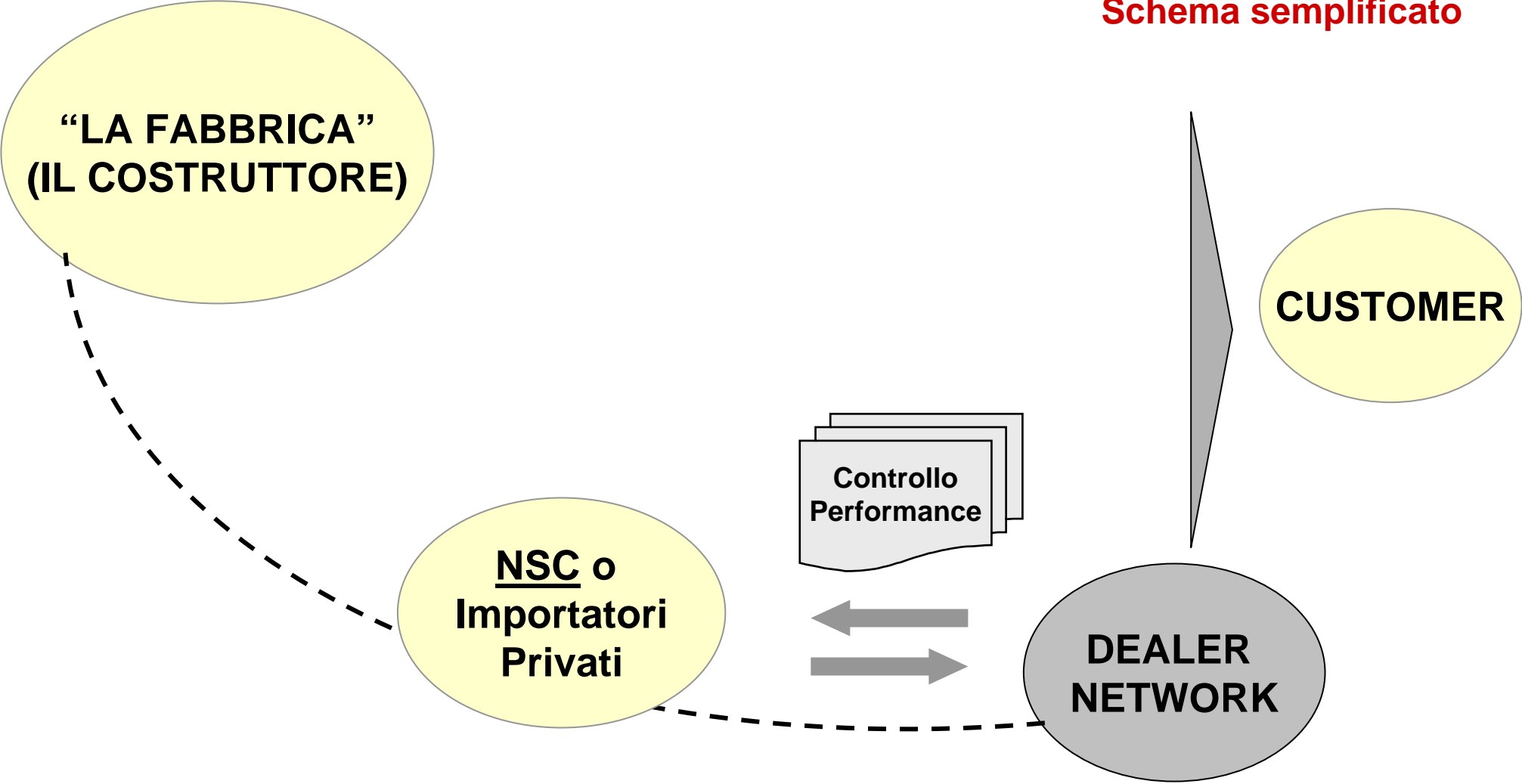
- Qual è il ruolo svolto da ogni singolo attore?
- In quale contesto di mercato agiscono?
- Con quali regole/interdipendenze e forme di controllo?
- Con quali sviluppi nel medio lungo termine?



I controlli delle Performance mutano nel tempo ed in funzione del tipo e del numero degli Attori

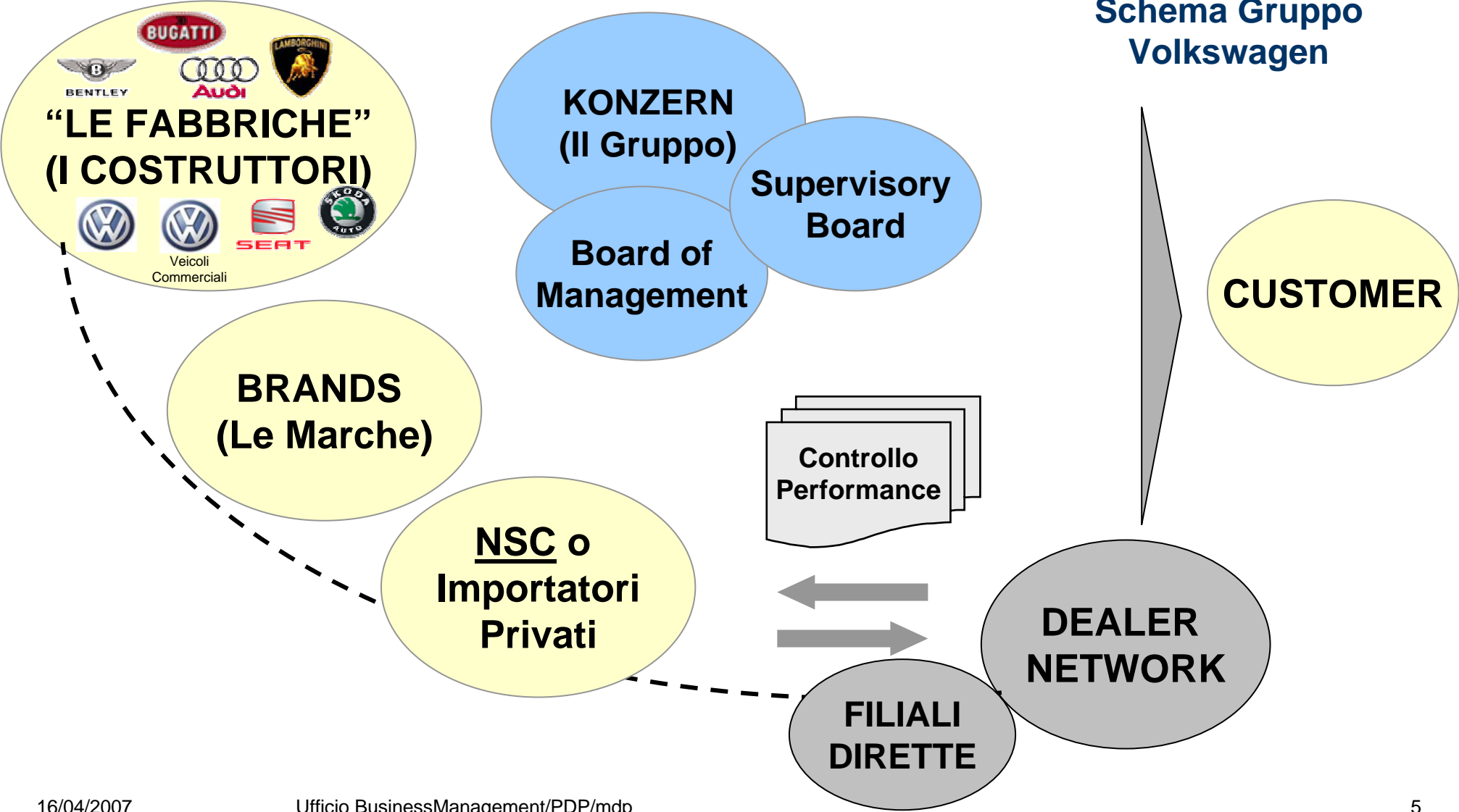
L'architettura della Rete: gli Attori

Schema semplificato



L'architettura della Rete: gli Attori

Schema Gruppo Volkswagen



Il contesto in cui operano gli Attori

Contesto
macroeconomico

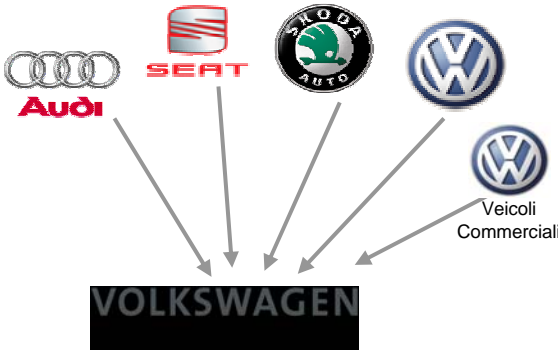
*Block
exemption*

e-Commerce

Overcapacity

*Tendenza diffusa
a fusioni,
acquisizioni e
sinergie
organizzative*

*Competitività
molto forte*



*Differenziazione
dei canali
distributivi*

- Dealer
- Filiali

Contesto
italiano

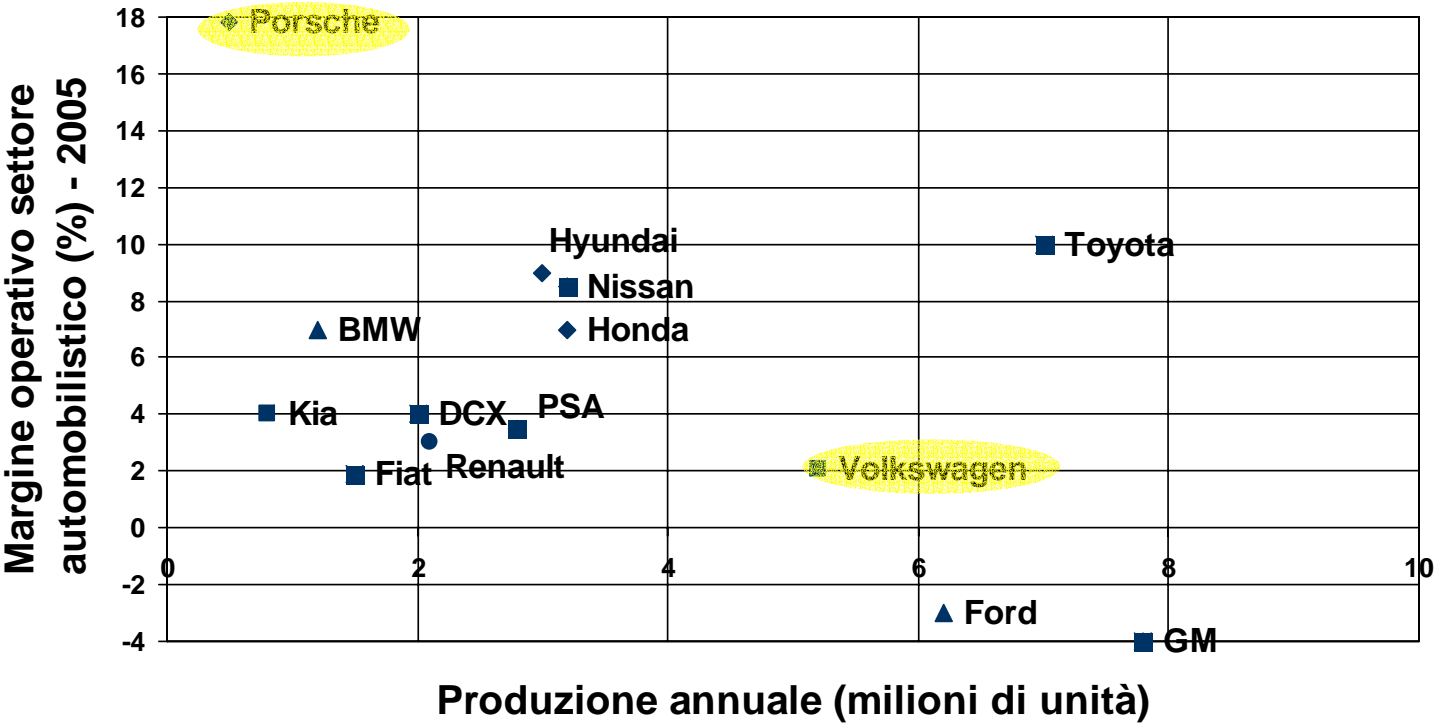
16/04/2007

*Forte competitor
nazionale*

*Quadro normativo v/so
un sistema europeo (es.
usato, revisioni)*

*Rinnovo modelli -
differenze qualitative
ridotte - importanza
dell'immagine di marca*

Margini del settore automobilistico

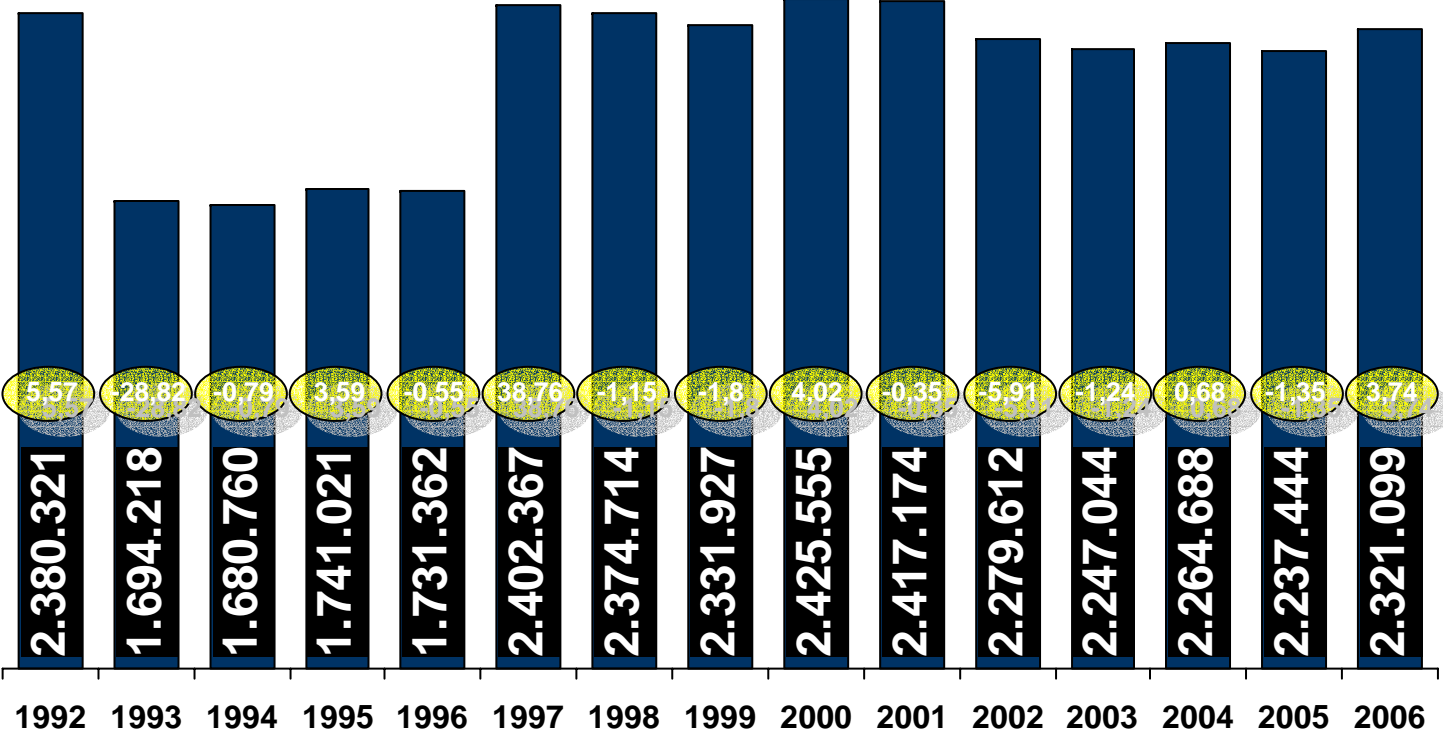


Non sempre le economie di scala portano a risultati con margini elevati.

Fonte: InterAutoNews 1/2007

Mercato Italia

 Differenza su anno precedente



Record nel 2000 con oltre 2.420.000 unità.

Fonte: InterAutoNews 1/2007

L'architettura della Rete: gli Attori



Individua le **STRATEGIE** del Gruppo

Individua chiare linee di demarcazione tra le funzioni di **Brand** rispetto alle funzioni di **Gruppo**, con definizione precisa delle **responsabilità**

		Automotive Division				Financial Services Division	
Business Line		VW Brand Group	Audi Brand Group	Commercial Vehicles	Remaining Companies	Financial Services	Europcar
Product Line / Business Field	VW Passenger Cars		Audi		Financing Services	Dealer and Customer financing	Rental Business
	Škoda		Seat			Leasing	
	Bentley		Lamborghini			Insurance	
	Bugatti					Fleet Business	

KEY FIGURES and INDICATORS



Key Figures by Business Line						Key Figures by Market							
Vendite Autoveicoli		Ricavi dalle vendite		Risultato Operativo		Europa / mercati Rimanenti		Nord America		Sud America e Africa Sud		Asia - Pacifico	

Anno	N	N-1	N	N-1	N	N-1	N	N-1	N	N-1	N	N-1	N	N-1
VW Brand Group														
Audi Brand Group														
Commercial Vehicles														
Remaining Companies														
Financial Services / Europcar														

Production (units)
Employees at Dec. 31
Profit Before Tax
Profit After Tax

Cash Flows from operating activities
Cash Flows from investing activities
Net Cash Flow
Net liquidity at Dec. 31

Return on sales before tax
Return on Investment after Tax (Automotive Division)
Return on Equity before Tax (Financial Services Division)

L'architettura della Rete: gli Attori



L'ottimo per il Gruppo prima dell'ottimo per il Brand, prima dell'ottimo per il singolo Paese

- Hanno Responsabilità sui volumi di vendita e sui risultati finanziari del singolo Brand
- Definiscono le proprie Strategie di Brand

Definizione e Controlling sulla singola NSC per:

- N°Auto e Ricambi da distribuire sul mercato Nazionale
- Risultati finanziari
- Politiche di Price Positioning
- Utilizzo delle risorse
- Customer Satisfaction, Brand Image, Awareness, Loyalty
- Controllo dell'organizzazione di vendita, Rete dei Concessionari e del loro sviluppo

VOLKSWAGEN

Controllo
Performance

REMIND!

Sistema di Reporting dalla NSC al Brand

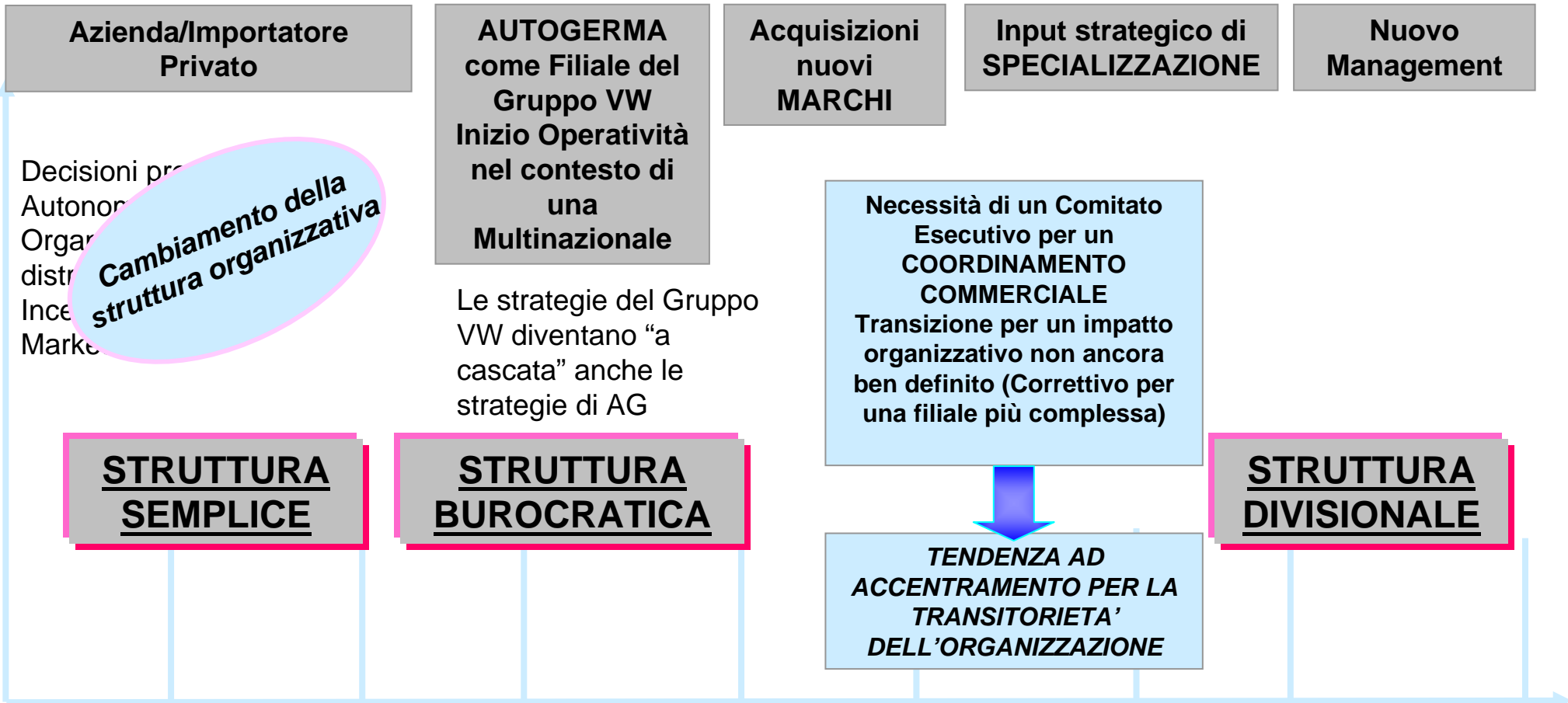
Qual è il compito della NSC?

**Come deve essere strutturata per
svolgere questi compiti?**

Con quali responsabilità e doveri?

Perché queste domande?

**Un'azienda strutturata a livello Divisionale non è così
semplice da gestire ed i meccanismi funzionano solo con
regole e compiti ben precisi e con una crescita costante
della cultura aziendale.**



1954: Nascita AG a Bologna – N° dipendenti 110 – Monoprodotto (Maggiolino)

Fine 1969: Acquisizione marca 

Fine 1973: Trasferimento VERONA  
 N° dipendenti: 221

Ufficio BusinessManagement/PDP/mdp

1984: Gruppo VW acquisisce AUTOGERMA

1991: Acquisizione marca 
 N° dipendenti: 457

1994: Acquisizione marca 
 N° dipendenti: 543

Fine 1997: Il Coordinamento come "staff transitorio" viene meno e la gestione delle strategie commerciali è attribuita direttamente ai Marchi

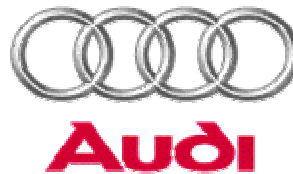
Inizio 1998: Orientamento all'efficienza organizzativa

01 gen 2007 Cambio ragione sociale

AUTOGERMA S.P.A.

Viale G.R. Gumpert, 1 - VERONA

DISTRIBUTORE UNICO PER L'ITALIA DEI MARCHI

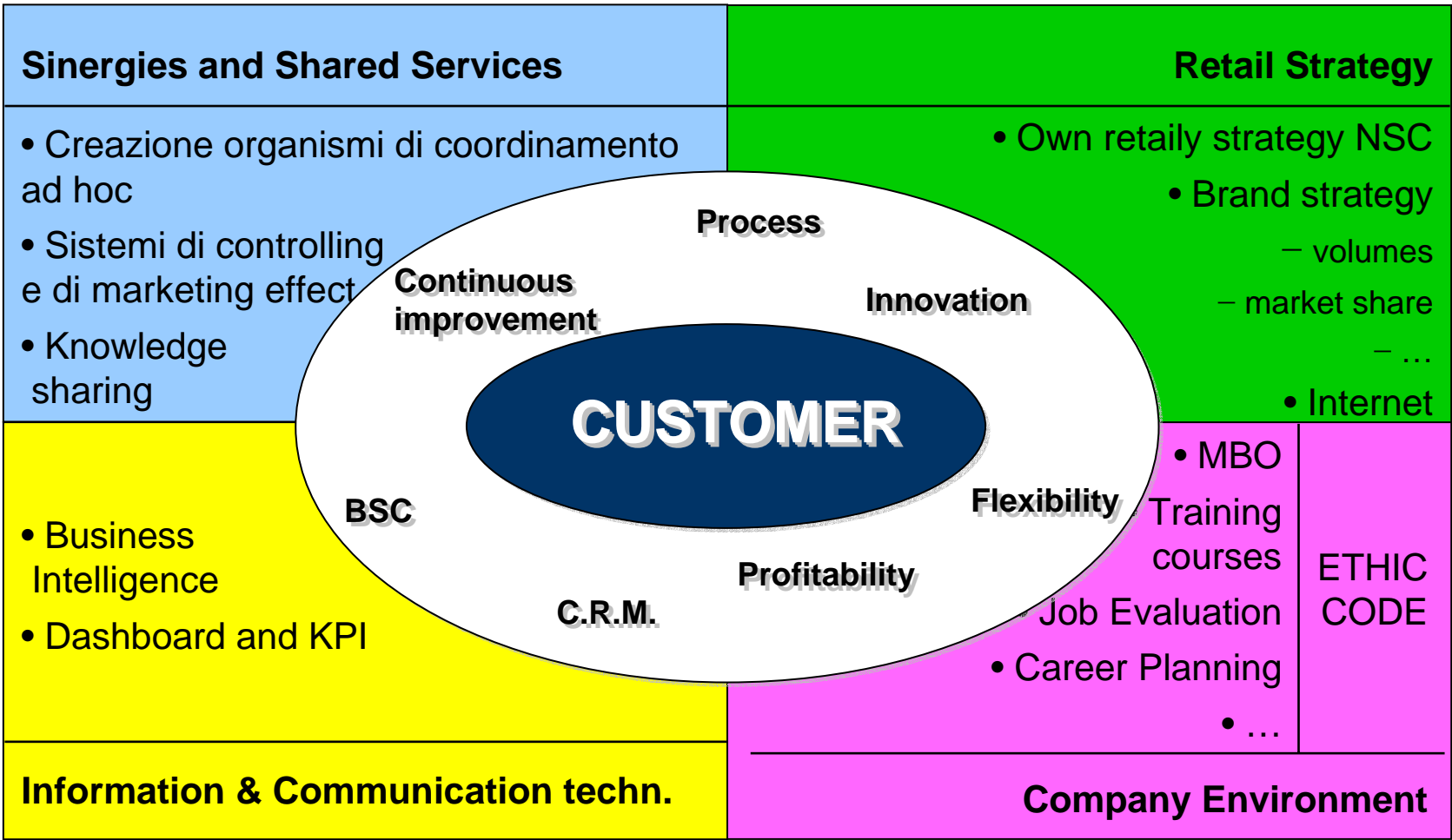


Veicoli
Commerciali

RICAMBI
















Dati di chiusura 2006

Fatturato	5.179,3 milioni € (+ 4,1%)
Immatricolazioni	259.957 (+ 1,11%)



Un confronto con i diretti competitors

Quota di mercato al 31.12.2006 [%]

 Audi	2,54	 Volkswagen	6,38	 SKODA AUTO	0,58	 SEAT	1,32
 BMW	3,19	 OPEL	6,95	 CITROËN	5,22	 ALFA ROMEO	3,05
 MERCEDES	3,45	 Ford	7,68	 Hyundai	1,56	 PEUGEOT	4,41
VOLVO	0,75	 TOYOTA	5,80	 KIA	1,18	 RENAULT	5,30

La specializzazione: da VGI alla rete dei Concessionari

L'effetto della specializzazione in Volkswagen Group Italia (direttive della casa madre) si riversa sulla rete dei concessionari in termini di:

- Strutture
 - Personale
 - Formazione
 - Certificazione iso 9002
- } STANDARD ORGANIZZATIVI



169
Concessionari



104
Concessionari



109
Concessionari



94
Concessionari



Veicoli
Commerciali
64
Concessionari

Rapporto NSC e Rete

Contratto con regole molto ferree

Standard da rispettare

Strutture in corporate

**Organizzazione interna del Dealer
dettata dal costruttore**

**Franchising
atipico o libero
imprenditore?**

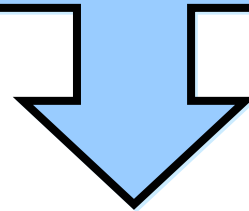
Qual è l'interesse della NSC nei confronti del Dealer?

Che raggiunga gli obiettivi assegnati

- Volumi
- Quota di mercato
- Soddisfazione e fidelizzazione del Cliente
- Incremento immagine e fedeltà del brand
- Adeguata redditività e solidità

RISPETTO DEGLI STANDARD

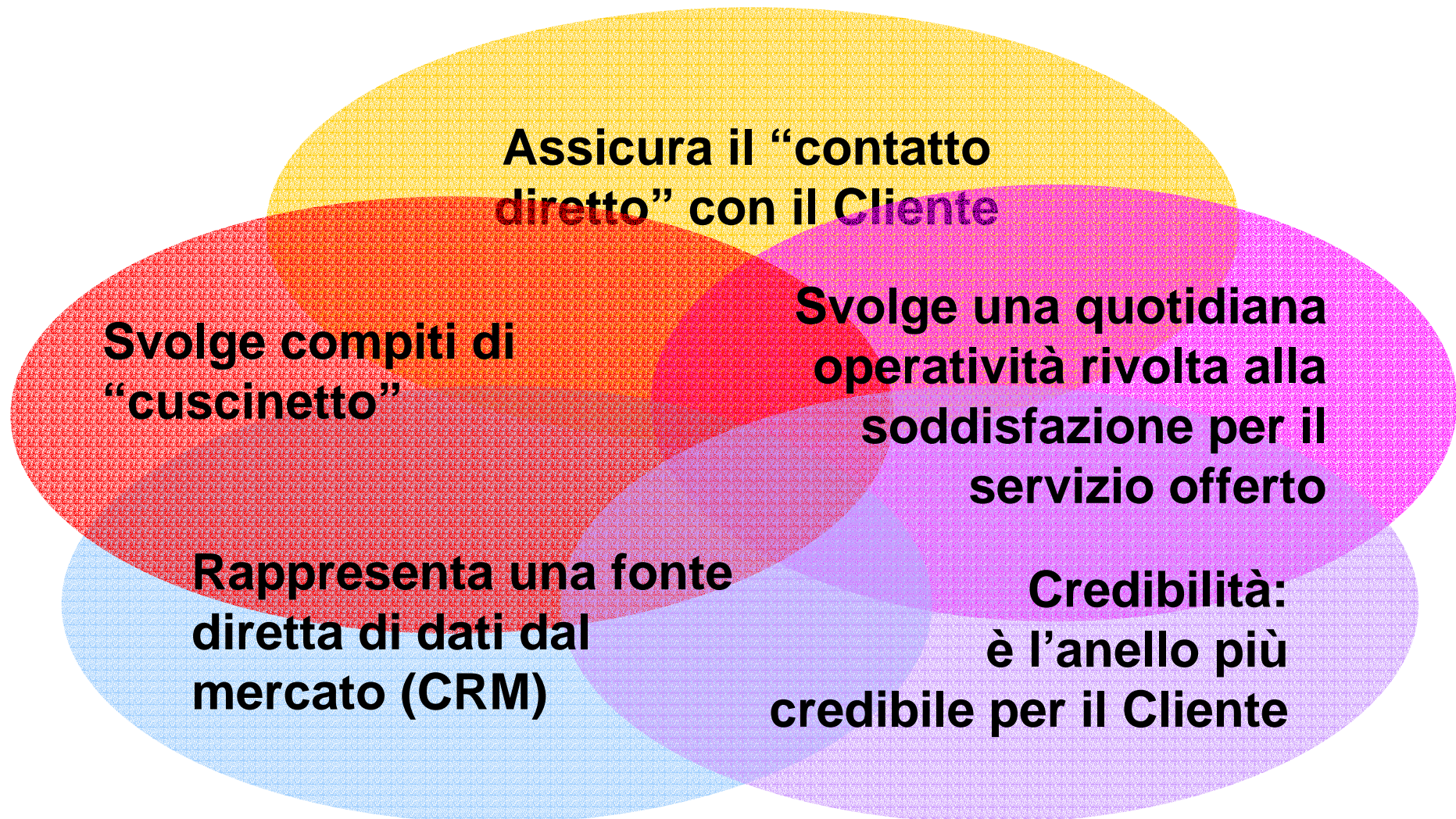
**Ma tutti questi obiettivi, sono
coerenti con un'adeguata
redditività del Dealer?**



**Concetto del Dealer come indispensabile anello
della catena del valore**

Il Dealer serve o possiamo farne a meno?

Perché la rete è un valore e crea valore per tutta la catena allargata?



Standard

- ⇒ **Standard di struttura**
- ⇒ **Standard di organizzazione aziendale**
- ⇒ **Standard finanziari**

Standard di struttura



Škoda showroom concept:
“Gabbiano”

Seat showroom concept:
“Basco”



Audi Corporate Design - HANGAR



E PER CHI HA PIU' MARCHI?

Standard finanziari

Capitale Proprio e
Indice di Capitalizzazione

Forma giuridica

Informazioni e dati

Modello di Conto Economico e
Stato Patrimoniale

**PRESIDIO DEL
BUSINESS
MANAGEMENT**

Quali requisiti deve avere l'informazione B.M.?

- ➔ **Omogenea per tutti i Dealer**
- ➔ **Precisa / significativa**
- ➔ **Bassa manualità ed altissima informatizzazione**
- ➔ **Analitica / Sintetica**
- ➔ **Tempestiva**
- ➔ **Benchmark oriented**
- ➔ **Strategica**
- ➔ **Olistica : alta valenza intersettoriale**

Presupposti del Sistema di controllo delle performance della Rete

- **Presupposti tecnici**
- **Personale formato e con preciso profilo e commitment da parte del Dealer**
- **Alta informatizzazione**
- **DMS unico (sistemi gestionali – analitici omogenei – che sappiano “parlare” da un sistema all’altro)**
- **Piano dei conti unico**
- **Sistema di reporting unico**
- **KPI e cruscotti**

Presupposti del Sistema di controllo delle performance della Rete

- Sistema di reporting unico

PROSPETTO GENERALE		VENDITA AUTO						SERVICE		TOT. GENERALE		
		VAN		VAU		VA		TOT. SERVICE				
		% 025		% 025		% 025		% 025		% 025		
300	RESPONSABILI DI MARCA E DI SETTORE	-	35.301,92	0,12	141,62	0,00	35.443,54	0,11	62.742,01	1,89	98.185,55	0,27
301	CAPI VENDITA + ALTRI RESPONSABILI	-	45.515,67	0,15	10.780,86	0,33	56.296,53	0,17	169.415,11	5,11	225.711,64	0,63
302	PERSONALE DIPENDENTE DIRETTO	-	223.190,20	0,76	27.128,91	0,84	250.319,12	0,77	462.959,10	13,95	713.278,22	1,98
303	PROVVIGIONI DIPENDENTI	-	26.770,17	0,09	2.592,97	0,08	29.363,14	0,09	117,86	0,00	29.481,00	0,08
304	VENDITORI ENASARCO	-	42.691,12	0,15	5.194,57	0,16	47.885,69	0,15	1.189,83	0,04	49.075,52	0,14
305	CARROZZIERI	-		0,00		0,00	-	0,00	47.016,62	1,42	47.016,62	0,13
306	PERSONALE ADDETTO ALLA REVISIONE	-		0,00		0,00	-	0,00	4.103,69	0,12	4.103,69	0,01
307	ALTRI DIRETTI	-	8.259,15	0,03	2.746,26	0,08	11.005,41	0,03	61.103,30	1,84	72.119,02	0,20
310	COSTI AGGIUNTIVI PERSONALE DIRETTO	-	9.400,98	0,03	1.129,22	0,03	10.530,20	0,03	11.869,59	0,36	22.399,79	0,06
320	PERSONALE SEGR.COMM. E SERV.AUSIL.	-	78.025,42	0,27	16.707,32	0,52	94.732,74	0,29	52.955,14	1,60	147.687,87	0,41
324	H = COSTO LAVORO DIRETTO	=	469.154,63	-1,59	66.421,73	-2,05	535.576,36	-1,64	873.472,26	-26,33	1.409.058,92	-3,91
325	I = 2. MARGINE DI CONTR.OPER. (G-H)	=	1.634.677,56	5,55	30.062,58	-0,93	1.604.614,98	4,91	484.433,59	14,60	2.089.042,33	5,80

PROSPETTO GENERALE		Focus VAN = VENDITA AUTO NUOVE										
VAN		AUDI		VW		VIC		SKODA		SEAT		
		% 025		% 025		% 025		% 025		% 025		
010	FATT.LIST. CLI. VEND. DIRETTE/BANCO	+	8.577.405,34	78,10	12.176.719,23	78,48	576.113,05	79,98	691.933,91	87,64	253.599,21	93,17
010	FATTURATO LISTINO VENDITE I.P.	+	730.436,76	6,65	1.453.226,22	9,37	47.544,98	6,60	20.130,72	2,55	225,45	0,08
010	FATT.LIST. CLI. VEND. SPECIALI	+	1.272.718,35	11,59	1.104.153,56	7,12	72.051,43	10,00	47.021,36	5,96	1.018,83	0,37
010	FATT. DA CESSIONI TRA CONC.	+	156.337,22	1,42	249.294,53	1,61	2.006,93	0,28	4.912,13	0,62	6.271,82	2,30
010	FATT.LIST.VEND. RIC/ACC OFF. X CLI	+		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
010	FATT.LIST.VEND. RIC/ACC OFF. X GAR	+		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
010	FATTURATO ALTRI BUSINESS SERVICE	+		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
020	RECUPERI DI VENDITE DIRETTE	+	205.829,43	1,87	469.106,84	3,02	19.905,03	2,76	24.879,54	3,15	11.041,90	4,06
020	RECUPERI DI VENDITE INDIRETTE	+	14.272,78	0,13	32.620,31	0,21	1.179,40	0,16	51,37	0,01	3,81	0,00
020	RECUPERI DI VENDITE SPECIALI	+	26.046,83	0,24	31.205,42	0,20	1.560,57	0,22	558,13	0,07	17,74	0,01
025	A = TOTALE FATT. LORDO = BASE = 100	=	10.983.062,82	100,00	15.516.472,17	100,00	720.361,38	100,00	789.489,96	100,00	272.186,91	100,00

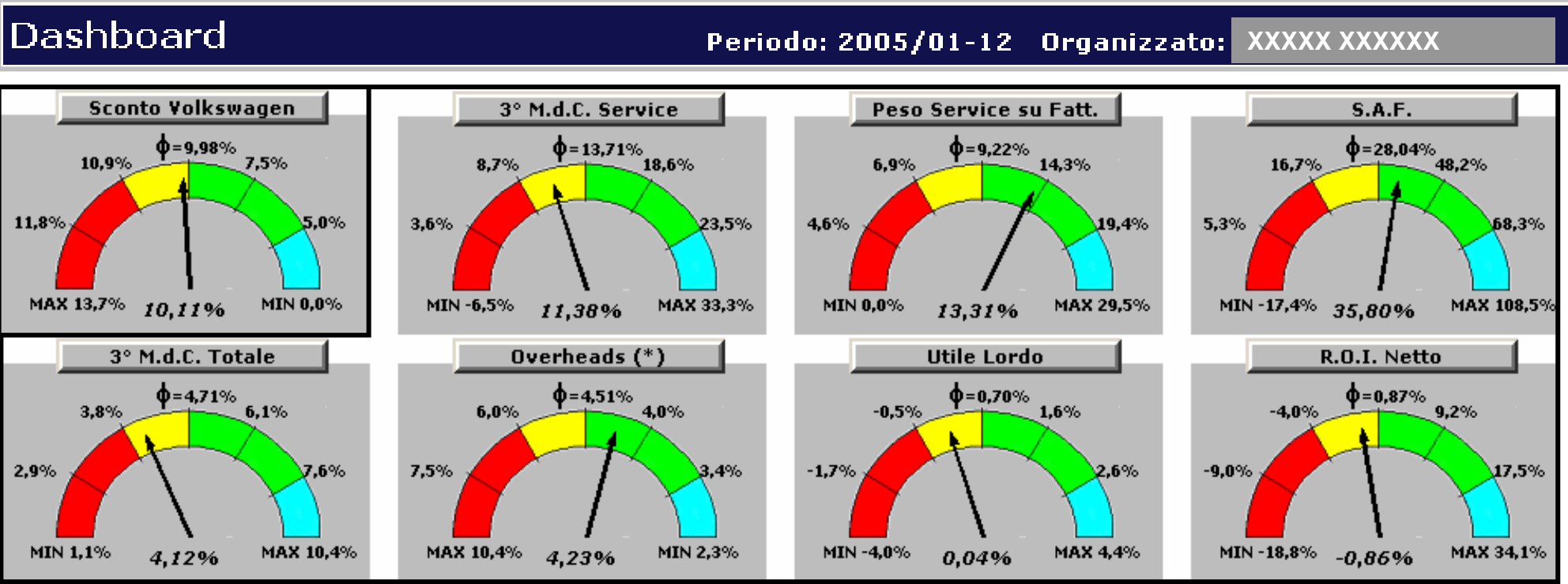
Presupposti del Sistema di controllo delle performance della Rete

ATTIVITA'				
010	TERRENI ED IMMOBILI STRUMENTALI	+	1.613.965,43	13,41
020	IMPIANTI E MACCHINARI	+	374.101,08	3,11
030	MOBILI, ARREDI E MACCHINE UFFICIO	+	384.115,24	3,19
040	AUTOVEICOLI	+	308.726,88	2,56
050	ATTREZZATURA	+	193.416,52	1,61
060	IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO	+	162.685,72	1,35
070	ALTRI BENI STRUMENTALI	+	55.595,70	0,46
080	IMMOBILIZZAZIONI NON STRUMENTALI	+	15.084,57	0,13
090	FONDO AMMORT. IMMOB. MATER. DIRETTE	-	1.118.493,76	9,29
100	IMMOBIL.NI MATERIALI NETTE	=	1.989.197,39	16,52
110	COSTI DI IMPIANTO ED AMPLIAMENTO	+	47.620,24	0,40
120	COSTI DI RICERCA E SVILUPPO	+	4.749,67	0,04
130	CONCESSIONI, LICENZE E MARCHI	+	14.187,48	0,12
140	AVVIAMENTO	+	71.825,07	0,60
150	ONERI PLURIENNALI	+	286.173,84	2,38
160	ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	+	60.397,19	0,50
170	FONDO AMMORT. IMMOB. IMMATERIALI	-	142.160,43	1,18
180	IMMOBIL.NI IMMATERIALI	=	342.793,06	2,85
190	PARTECIPAZIONI	+	288.285,29	2,39
200	CREDITI	+	43.640,47	0,36
210	ALTRI TITOLI	+	19.595,17	0,16
220	AZIONI PROPRIE IN PORTAFOGLIO	+	1.630,67	0,01
230	DEPOSITI CAUZIONALI	+	45.083,18	0,37
240	IMMOBIL.NI FINANZIARIE	=	398.234,78	3,31
250	ATTIVO FISSO NETTO	=	2.730.225,23	22,68
260	RIMANENZE FINALI VAN	+	4.265.348,84	35,43
270	RIMANENZE FINALI VAU	+	925.124,53	7,68
280	RIMANENZE FINALI VAR	+	455.515,03	3,78
290	RIMANENZE FINALI ALTRI BUSINESS SERVICE	+	18.773,69	0,16
300	COSTI ANTICIPATI	+	26.252,51	0,22
310	MAGAZZINO	=	5.691.014,60	47,27
320	CREDITI VERSO CLIENTI	+	1.690.650,99	14,04
330	ALTRI CREDITI E DEBITORI DIVERSI	+	1.366.849,21	11,35
340	ANTICIPI DA FORNITORI PER GESTIONE	+	23.163,02	0,19
350	EFFETTI ATTIVI	+	128.125,68	1,06
360	FATTURE DA EMETTERE	+	180.916,80	1,50
370	TITOLI	+	5.357,77	0,04
380	RATEI ATTIVI	+	296.607,79	2,46
390	LIQUIDITA' DIFFERITE	=	3.691.671,24	30,67
400	CASSA	+	85.373,45	0,71
410	BANCA	+	148.943,82	1,24
420	TITOLI A VISTA	-	11.043,54	0,09
430	LIQUIDITA' IMMEDIATE	=	74.613,90	0,62
440	ATTIVO CIRCOLANTE	=	9.308.071,94	77,32
450	TOTALE IMPIEGHI	=	12.038.297,17	100,00

PASSIVITA'				
500	CAPITALE SOCIALE	+	723.640,89	6,01
510	RISERVA SOVRAPPREZZO AZIONI	+	915.195,52	7,60
511	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	+	49.328,41	0,41
512	RISERVA LEGALE	+	16.876,31	0,14
513	RISERVE STATUTARIE	+	46.437,69	0,39
514	RISERVA STRAORDINARIA + ALTRE	+	270.094,67	2,24
520	SOCI C/FINANZIAMENTO CAPITALE	+	167.027,35	1,39
530	UTILE ESERCIZI PRECEDENTI	+	200.312,48	1,66
531	PERDITA ESERCIZI PRECEDENTI	-	29.658,29	0,25
540	UTILE ESERCIZIO	+	252.459,10	2,10
541	PERDITA ESERCIZIO	-	75.908,01	0,63
550	PATRIMONIO NETTO	=	2.535.806,10	21,06
560	FONDO T.F.R.	+	425.176,35	3,53
570	FONDI VARI	+	72.786,30	0,60
580	PRESTITI OBBLIGAZIONARI	+	99.524,55	0,83
590	DEBITI M/L TERMINE	+	569.741,04	4,73
600	MUTUI PASSIVI	+	759.912,68	6,31
610	PASSIVITA' CONSOLIDATE	=	1.927.140,92	16,01
620	DEBITI VERSO FORNITORI	+	3.148.578,83	26,15
630	BANCHE C/C	+	3.273.892,36	27,20
640	ALTRI DEBITI	+	30.791,99	0,25
650	CREDITORI DIVERSI	+	683.675,43	5,68
660	DEPOSITI CAUZIONALI	+	293.040,10	2,43
670	RATEI PASSIVI	+	84.061,20	0,70
680	FONDO IMPOSTE	+	54.961,54	0,46
690	RISCONTI PASSIVI	+	67.932,68	0,56
700	PASSIVITA' CORRENTI	=	7.575.350,15	62,93
710	CAPITALE DI CREDITO	=	9.502.491,07	78,94
720	TOTALE FONTI	=	12.038.297,17	100,00

Presupposti del Sistema di controllo delle performance della Rete

- Cruscotti



Presupposti del Sistema di controllo delle performance della Rete

- KPI

A TITOLO ESEMPLIFICATIVO

VEICOLI FATTURATI
FATTURATO UNITARIO
FATTURATO Vendita Auto Nuove
SCONTO CL. Vendita Auto Nuove
PUBBLICITA' Vendita Auto Nuove
III M.D.C. Vendita Auto Nuove
MARGINE USATO
OVERHEADS (*)
DI CUI ONERI FINANZIARI (*)
UTILE LORDO (*)
S.A.F. (*)
R.O.I. NETTO (*)
B.E.P. (*)
INDICE CAP. (*)
CAPITALE INVESTITO (*)

RAGGIUNGIMENTO OBJ
QUOTA DI MERCATO
PUMP-IN / PUMP-OUT
TASSO DI PERMUTA
ROTAZIONE STOCK NUOVO / USATO / RICAMBI
TEMPO DI ATTESA D'OFFICINA
RENDIMENTO ORE PRESENZA
CSS SERVICE / VENDITA

() Nel caso di valori riferiti a Concessionari multimarche (o medie di Rete), bisognerà tenere presente che questi indici tengono conto anche del contributo di altre marche.*

Da controllo a consulenza

- **Processi**
- **Benchmarks e Cluster**
- **Target di redditività**

Da controllo a consulenza

- **Processi**
- **Benchmarks e Cluster**
- **Target di redditività**



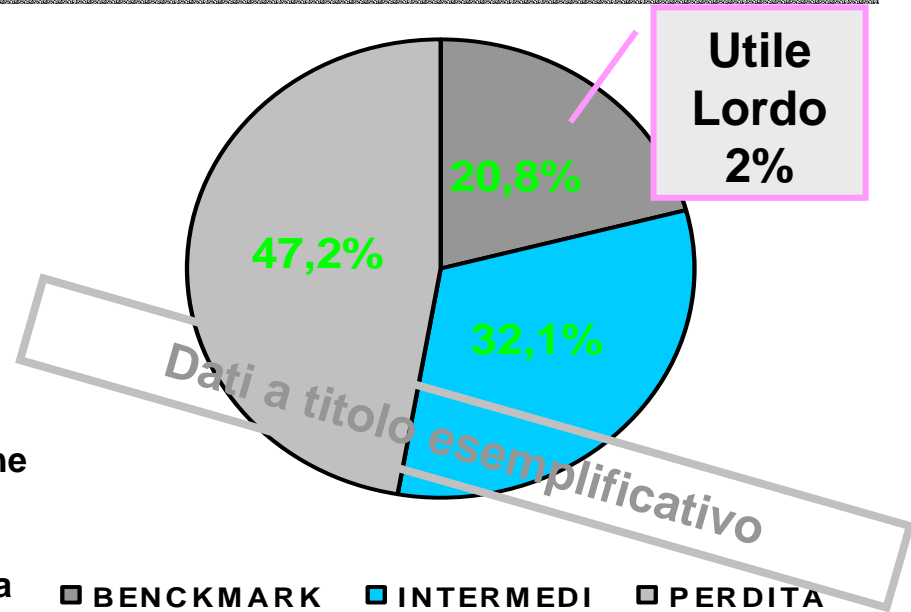
Da controllo a consulenza

- Processi
- **Benchmarks e Cluster**
- Target di redditività

Non è sufficiente avere come obiettivo la media, ma occorre guardare al BENCHMARK come punto di riferimento

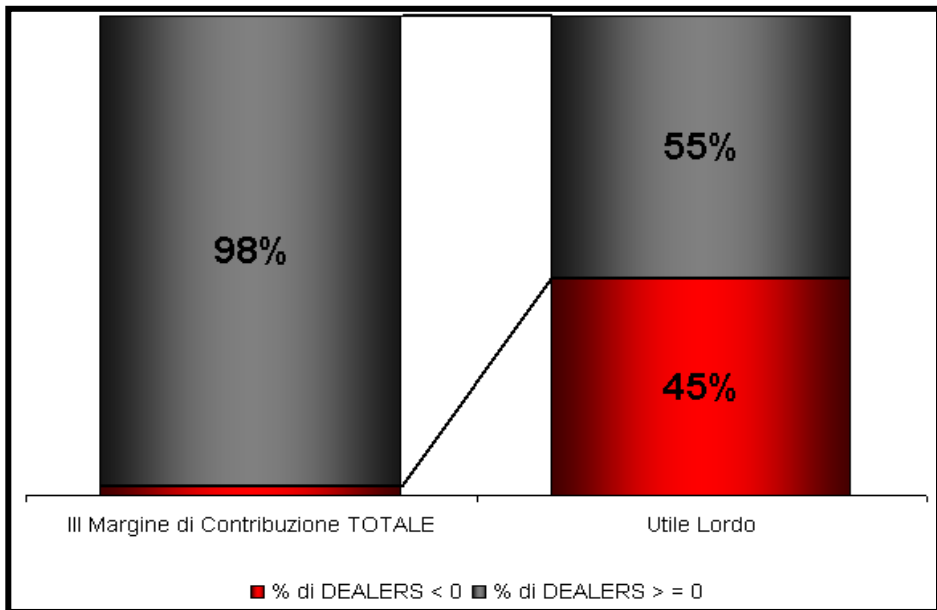
BEST20% (=> BENCHMARK) = media dei Concessionari XXXXXX (Marca) che rappresentano il miglior 20% del campione sulla base dell'utile lordo

INTERMEDI = media dei Concessionari che non sono in perdita e non sono nel benchmark



Da controllo a consulenza

- Processi
- Benchmarks e Cluster
- **Target di redditività**



Dati a titolo esemplificativo

Esempio di studio:

Se a livello di III Margine di Contribuzione il 98% dei Dealers “guadagna”, quali costi comuni si possono ridurre, per fare in modo che anche a livello di Utile Lordo si incrementi la percentuale dei Dealers in utile?

Programma NuovaERA

Creazione del database

- Raccolta dei dati
- Caricamento del database
- Modello di simulazione

Cluster

METODO	BENCHMARK	CASI CRITICI

**Visite
 presso la
 Rete**

**Condivisione
 e redazione
 degli Action
 Plans**

**Condivisione
 interna con
 Divisioni e
 Field Force**

VOLKSWAGEN

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!