

Intervento del Dott. Paolo Della Piana

Corso di «Reti, accordi e cooperazioni interaziendali»

**Gli attori della filiera e il controllo delle
performance della “rete” italiana nel Gruppo
Volkswagen**

VOLKSWAGEN

GROUP ITALIA S.P.A.



- **Gruppo Volkswagen**
- **Volkswagen Group Italia S.p.A.**
- **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

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

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

Schema semplificato

Schema Gruppo VW

Nuovi Attori: con che ruolo?

ATTORI

Matrice di lettura degli Attori:

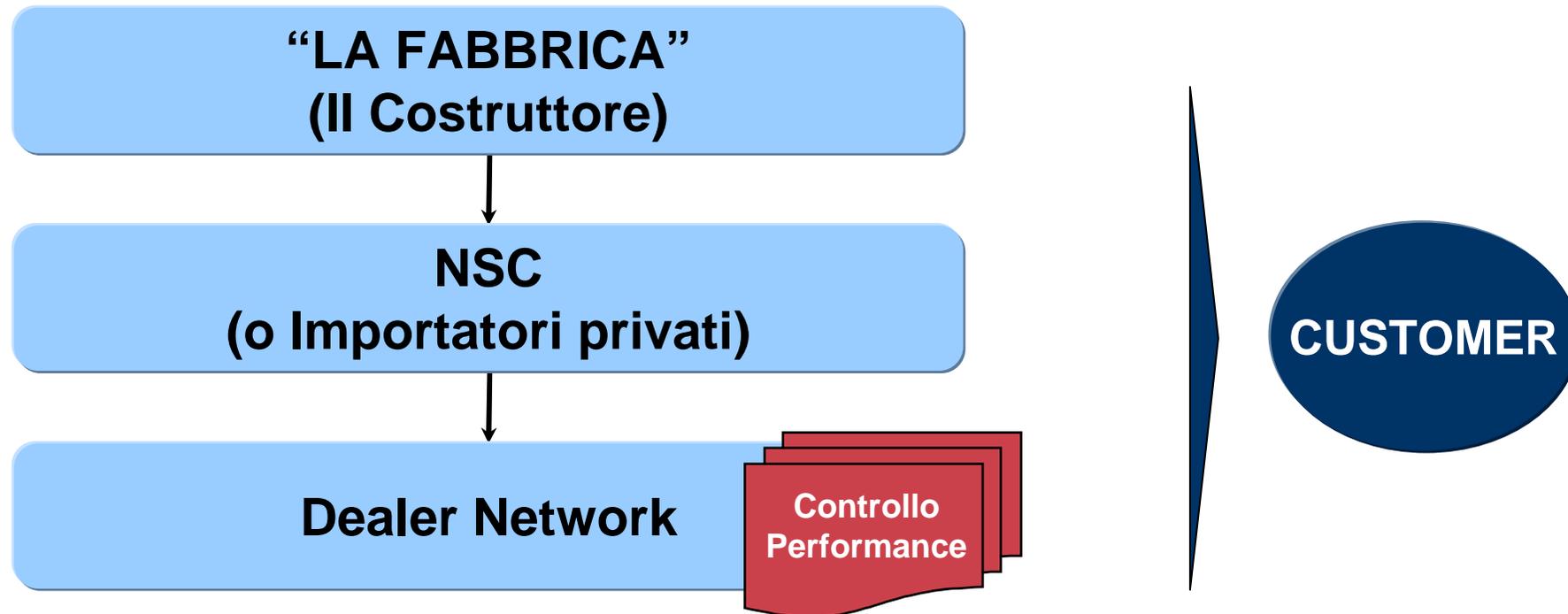
- Qual è il ruolo svolto da ogni singolo attore?
- In quale contesto di mercato agiscono?
- Con quali regole/interdipendenze e forme di controllo?
- Con quali sviluppi nel medio-lungo termine?

Conseguenze sul

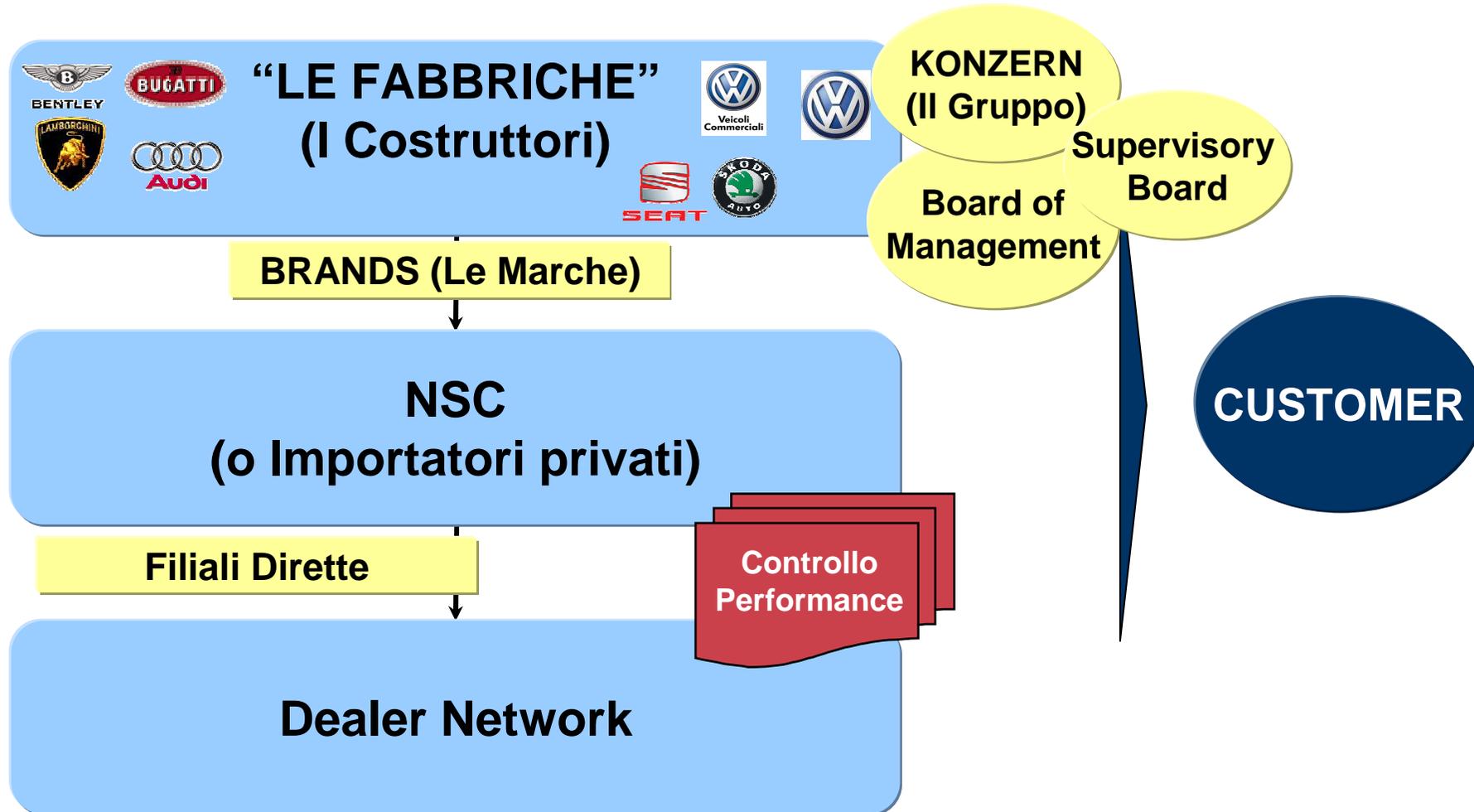
Controllo
Performance

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

L'architettura della Rete: gli Attori



L'architettura della Rete: gli Attori



Il contesto in cui operano gli Attori

Contesto
macroeconomico

Overcapacity

Block
exemption
Commerce



**Differenziazione
dei canali
distributivi**

- Dealer
- Filiali

Contesto
italiano

28 Aprile 2009

Ufficio: Business Management

**Competitività
molto forte**

**Tendenza diffusa a
fusioni, acquisizioni
e sinergie
organizzative**

BRIC



**Forte
competitor
nazionale**

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

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

LA CRISI

PRODUZIONE DI AUTO NEI PRINCIPALI PAESI NEI MESI DI DIC. 2008 - GEN. 2009

Paese	Gennaio 2009	Gennaio 2008	Diff. %	Dicembre 2008	Dicembre 2007	Diff. %
Germania	314.000	475.800	-34,01	-	-	-
Gran Bretagna	61.404	148.700	-58,71	-	-	-
Francia	-	-	-	50.410	140.800	-64,20
Spagna	98.842	197.529	-49,96	-	-	-
Italia	-	-	-	21.735	45.410	-52,14
Portogallo	7.850	12.280	-36,07	-	-	-
Romania (Dacia)	-	-	-	3.585	17.000	-78,91
Giappone	494.843	842.111	-41,24	625.921	836.700	-25,10
Sud Corea	173.331	333.940	-48,10	-	-	-
Usa (light vehicles)	272.800	817.770	-66,64	-	-	-
Canada (light vehicles)	64.762	157.610	-58,91	-	-	-
Messico (light vehicles)	109.086	164.678	-33,76	-	-	-
Brasile	-	-	-	77.740	176.471	-55,74
Argentina (automobili e Suv)	18.679	39.926	-53,22	-	-	-

Fonte: AID

...eccesso di prodotto sui piazzali delle fabbriche e delle concessionarie.

**Fabbriche ferme
ecco i numeri**

La produzione mondiale di automobili ha subito, nei mesi di dicembre dello scorso anno e di gennaio di quest'anno una drastica riduzione, frutto dell'eccesso di prodotto sui piazzali delle fabbriche e delle concessionarie. I dati che vi proponiamo, raccolti dalla AID, sono la palese dimostrazione della forte contrazione e, in molti casi, del totale stop delle fabbriche. E dove si è prodotto, il calo rispetto allo stesso mese dell'anno precedente è stato a doppia cifra preannunciando ciò che è poi regolarmente accaduto.

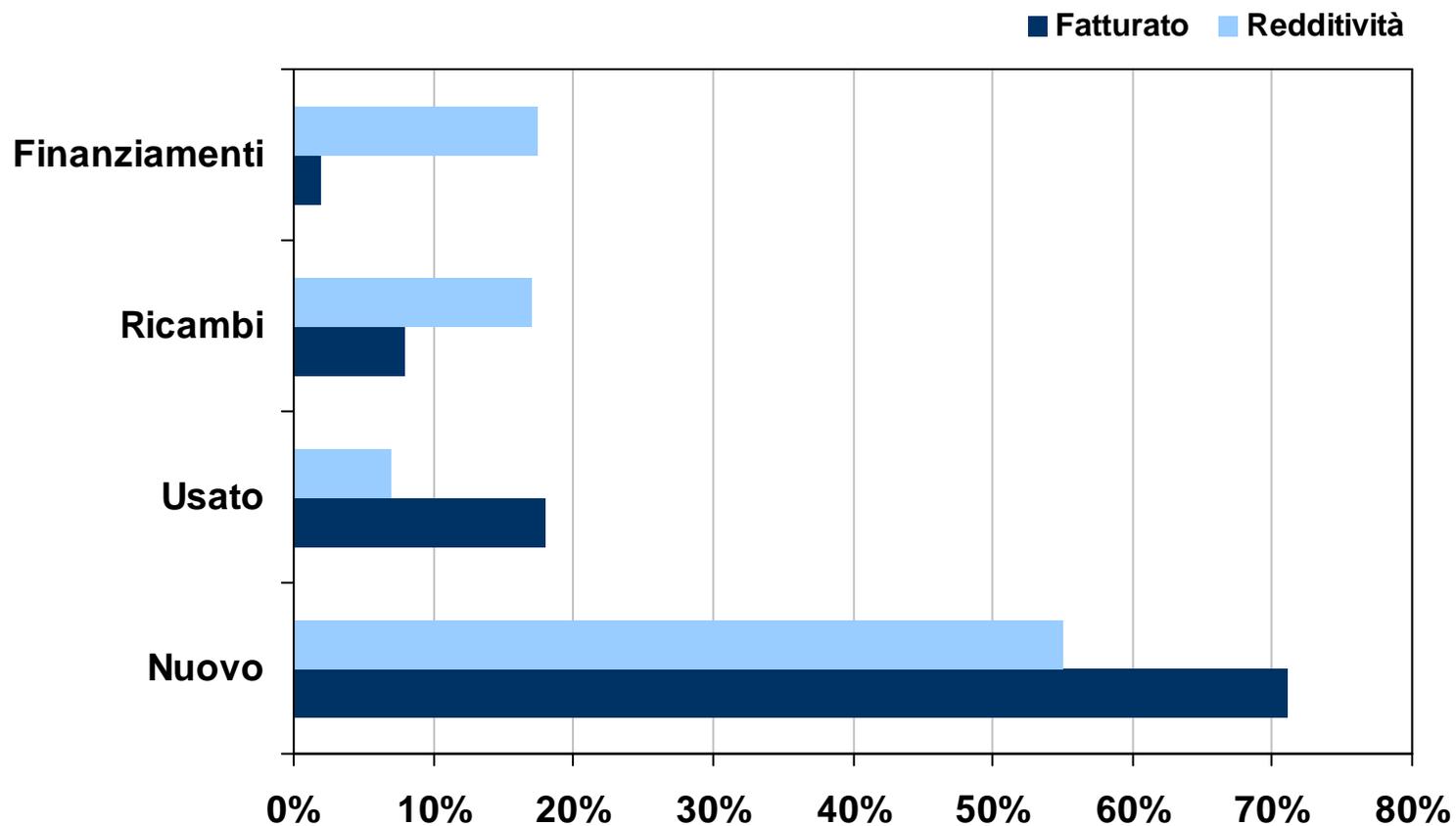
...forte
contrazione

...totale stop delle
fabbriche

Cambiamenti nel settore auto



Composizione redditività dei Dealer



Fonte: Interauto News 1/2008 – elaborazione InterAutoNews su dati Quintegia

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		Vehicles	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	

L'architettura della Rete: gli Attori



BRANDS (Le Marche)

- 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

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



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.

Evoluzione del modello organizzativo VGI



VOLKSWAGEN
GROUP ITALIA S.P.A.

VOLKSWAGEN AG



REMIND!

NSC ideal structure, steering and governance model

Un confronto con i diretti competitors

Quota di mercato [%]

	2008	2007		2008	2007		2008	2007		2008	2007
	2,82	2,41		6,33	6,06		0,82	0,67		1,19	1,24
	3,14	3,21		6,58	7,08		5,33	5,23		2,43	2,93
	3,22	3,33		7,89	8,05		0,94	1,36		4,32	4,55
	0,77	0,80		5,09	5,78		0,96	1,22		4,37	4,82