



**Mario Madonia**  
MAVI SpA - Catania -  
Distributore Renault Trucks

“La nostra è un’azienda familiare, presente sul territorio da oltre 40 anni, durante i quali ha costruito un rapporto di estrema fiducia con la sua clientela. Clientela che abbiamo messo al centro per affrontare la crisi: ci siamo chiesti cosa potevamo offrire in più per soddisfarla, quali servizi potevano aiutarci a fidelizzarla ulteriormente. Abbiamo, quindi, lavorato sul post vendita lanciando nuove sfide anche al nostro personale per diventare un punto di riferimento per tutti gli autotrasportatori della zona. Il riscontro è stato ottimo anche se non sufficiente. Abbiamo quindi puntato a efficientare la gestione della struttura anche decentralizzando alcune competenze. Infine abbiamo rafforzato il legame tra il post vendita e il commerciale: i primi segnalatori per i venditori oggi sono coloro che lavorano all’interno della nostra officina.”



**Massimo Tentori**  
Tentori Veicoli Industriali -  
Molteno (Lc)- Distributore Iveco

“La crescita di un’azienda non si autofinanzia, né si autoalimenta. È frutto di un lavoro meticoloso e costante. Noi abbiamo cercato di reagire al crollo della domanda guardando oltre i nostri confini e stringendo nuovi accordi e alleanze. Siamo, quindi, entrati sia nell’Atl, sia nella Milano Industrial, rispettivamente, concessionarie Iveco di Lecco e Milano. Questo ci ha permesso di condurre 4.000 trattative nel 2014 che hanno portato a 1.200 vendite. Poche se rapportate con quelle del passato, molte in un periodo di profonda crisi. L’altro grande punto di forza è la capacità di offrire servizi a 360 gradi in tutta l’area di nostra competenza: abbiamo 5 officine dirette interne e 39 autorizzate, nove delle quali in partecipazione societaria. In tutto contiamo qualcosa come 420 addetti al service. E siamo comunque riusciti a mantenere le caratteristiche dell’azienda familiare: cura del cliente, fidelizzazione e vicinanza.”



**Christian De Gregorio**  
Truck Service - San Giuliano  
Milanese - Officina Daf

“Noi abbiamo puntato tutto sull’organizzazione perché i tempi cambiano e bisogna essere pronti a far fronte a qualsiasi imprevisto. Insoliti compresi. In azienda ogni lunedì mattina i responsabili delle diverse aree, quattro persone in tutto, si trovano per analizzare il lavoro portato avanti la settimana precedente e programmare quello di quella in corso. Non è una semplice chiacchierata: si analizzano i numeri per misurare i costi, si pianifica il budget e si crea un business plan. Ciascuno così ha il quadro completo della situazione aziendale e gli obiettivi da raggiungere nel brevissimo periodo. Da questa esperienza abbiamo tutti compreso l’importanza del dialogo interno e della collaborazione che ci hanno permesso di resistere a situazioni impreviste. Come i mancati pagamenti con cui sempre più spesso dobbiamo fare i conti.”

Come si diventa numeri uno

# Dealer al TOP

Performance manageriali e gestionali al centro dello studio di Asap, presentato come da tradizione nella cornice di truckEmotion. Con tante testimonianze dirette

di Tiziana Altieri

**C**i sono aziende che anche in tempi di profonda crisi - il mercato dei veicoli industriali è passato dalle oltre 35mila unità immatricolate del 2005 alle 12mila del 2014 - riescono a mettere a segno buone performance, distaccandosi nettamente dalla concorrenza. Perché? La domanda se la sono posta i ricercatori di Asap che da anni studiano le reti di distribuzione e riparazione concentrandosi sui servizi. E la risposta l’hanno data in occasione di truckEmotion, in uno degli appuntamenti ormai tradizionali

all’interno della kermesse monzese. Per realizzare questa ricerca sono state intervistate diciannove aziende: undici dealer e otto officine, quattordici del Nord Italia, tre del Centro e due del Sud. Da sottolineare che ben sedici di queste sono a carattere familiare. Dieci quelle monomarca, nove le multimarca. Lo studio ‘Come si diventa super dealer’ è stato presentato da Paolo Gaiardelli, Associato Dipartimento di Ingegneria del Politecnico di Bergamo e Lucrezia Songini, Associato Dipartimento Economia e impresa dell’Università



**Marco Imbrunite**  
Vettorato - San Pietro  
Viminario (Pd) - Officina Volvo

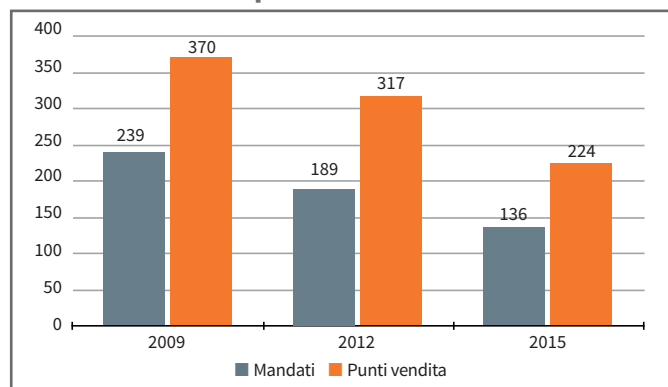
“L’Officina Vettorato è nata nel 1980 come piccolo centro di riparazione dei veicoli industriali. Negli anni è cresciuta, sia a livello di superficie, sia di servizi offerti fino a diventare un punto di riferimento per i clienti Volvo di Padova e Rovigo. Oggi al suo interno lavorano 17 persone che hanno dovuto fare non uno, ma un doppio salto generazionale che ha richiesto un grandissimo sforzo e un cambio di mentalità. Un passaggio doloroso in qualche modo per la famiglia, ma necessario per stare al passo con i tempi e le esigenze dei clienti che non sono gli stessi del passato. Nella pratica il ‘padrone’ ha appeso la tuta al chiodo ed è stato assunto un capo officina in grado di pianificare il lavoro attraverso nuovi strumenti tecnologici. Una scelta vincente perché ha portato profitto. Del resto una volta bastava l’istinto, oggi questo deve essere supportato da strumenti di pianificazione e controllo.”



**Nicola Arduini**  
Arduini & Nerboldi - Verona  
Concessionaria e officina Man

“La nostra risposta alla crisi? Ampliare le attività post vendita e diversificare il nostro business grazie anche alla disponibilità di ampi spazi all’interno della nostra struttura. Negli ultimi due anni abbiamo investito in nuove attrezzature che ci consentono di svolgere al meglio e più rapidamente alcune lavorazioni, come l’allineamento delle ruote o la sostituzione dei pneumatici. Abbiamo poi cominciato a lavorare sugli allestimenti, ampliato la carrozzeria e rafforzato la divisione bus. E poi restauriamo veicoli storici ed effettuiamo le operazioni di manutenzione e riparazione sui motori stazionari. Attività condotte con personale perfettamente formato. Per realizzare il nostro obiettivo era, infatti, necessario condividere il progetto con tutto l’organico e creare un percorso formativo ad hoc. Credo che la vera sfida oggi sia cambiare l’approccio mentale e trasmettere la disponibilità a effettuare nuovi lavori alla propria clientela.”

**Grafico 1 - Mandati e punti di vendita in Italia**



Le immatricolazioni di veicoli sopra le 3,5 tonnellate sono crollate del 65 per cento negli ultimi otto anni. Diminuiti anche mandati e punti di vendita ma decisamente meno del mercato. E le performance medie peggiorano.

del Piemonte Orientale. In sala anche sei testimonianze dirette di altrettanti imprenditori - Massimo Tentori, Nicola Arduini, Giuseppe Barelli, Mario Madonia, Marco Imbrunite e Christian De Gregorio - e una ‘speciale’, di Giandonato Pedrazzini, manager a capo della Filiale milanese di Mercedes-Benz Trucks (in queste pagine). I lavori sono stati aperti da Paolo Bonesio, Cvl Specialist Italy Balcans&Med Exxon Mobil. Lo studio, infatti, è stato realizzato con il supporto di Mobil Delvac.

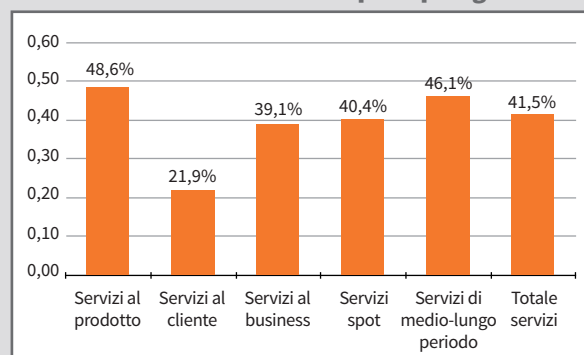
### Senza soldi dove vai?

“I mandati e i punti vendita in Italia - ha spiegato Lucrezia Songini - negli ultimi anni sono diminuiti decisamente meno rispetto alle immatricolazioni, scese ben oltre il 50 per cento. Nel 2009 (cfr Grafico 1) si contavano 239 mandati e 370 punti vendita, nel 2015 erano, rispettivamente, 136 (meno 43 per cento) e 224 (meno 39 per cento). I loro ricavi e il Roi (ossia il ritorno sugli investimenti) inevitabilmente sono diminuiti... ma non per tutti. I top performer sono riusciti a mantenersi su

## IL PASSATO E IL FUTURO

I ricercatori di Asap Service Management Forum si sono addentrati nell’universo truck nel 2010 dando vita al Focus Group Trucks. Che ha cominciato la sua attività analizzando il portafoglio servizi dal punto di vista dei costruttori prima e da quello delle reti poi. Le ricerche successive hanno preso in esame i fattori che influenzano il (dis)allineamento tra Case, reti e clienti; i servizi vincenti; gli effetti delle dinamiche dell’autotrasporto sulla gestione dei servizi; per ultimo le pratiche manageriali e gestionali dei top performer. “In questi anni - ha dichiarato al pubblico di truckEmotion Lucrezia Songini - attraverso le nostre ricerche abbiamo creato cultura nel service, approfondendo tematiche mai toccate prima. Nel 2015 allargheremo il nostro raggio d’azione ai veicoli commerciali con un Focus Group ad hoc. Siamo, infatti, convinti che in questo settore ci siano delle buone opportunità di miglioramento organizzativo e gestionale.” Per le loro analisi i ricercatori possono già contare su un ricchissimo database, frutto del lavoro di tutti questi anni. “Il tavolo di lavoro - ha concluso la ricercatrice - sarà avviato a gennaio 2016 e per l’estate avremo i primi risultati.” Appuntamento quindi a tutti i dealer all’edizione 2016 di truckEmotion per scoprire come gestire al meglio i light.

### Tasso di diffusione dei servizi per tipologia



I Grafici riportano qualche anticipazione relativa al mondo dei veicoli commerciali, protagonisti della ricerca Asap del prossimo anno. L’istogramma mostra le diverse tipologie di servizi e la percentuale di concessionarie che li offre: i più diffusi, come si vede, sono quelli al prodotto che pesano il 58,6 per cento nel mix complessivo.

livelli decisamente più elevati rispetto alla media (vedi Grafici 2 e 3). Giocando diverse carte e adattandole al contesto ambientale. Il modello di business, infatti, deve sempre essere coerente.”

Il primo aspetto che salta all’occhio guardando ai ‘top performer’ è proprio la solidità patrimoniale. “Un prerequisite necessario - ha sottolineato Paolo Gaiardelli - per crescere sia internamente (proponendo, per esempio, nuovi servizi), sia all’esterno (con nuove acquisizioni o alleanze). Le aziende top sono riuscite a mantenere negli ultimi anni un rapporto Debt/Equity decisamente più basso rispetto alle concorrenti e hanno potuto investire un maggior numero di capitali.”

Secondo aspetto centrale: la capacità di diversificare sia nella vendita (lavorando



**Giuseppe Barelli**  
Toscandia - Calenzano (Fi)  
Concessionaria Scania

“Un rapporto di fiducia ci unisce ai nostri clienti. Un'affermazione che per noi è anche un claim. Fin da quando nasce la Toscandia Autocarri, concessionaria Scania dal 1976, ha puntato infatti sulla customizzazione del servizio. Noi siamo convinti che ciò che si offre debba essere tagliato su misura delle esigenze del cliente, che sono sempre diverse perché dipendono da cosa fa, come e dove. Per proporgli le formule più adatte e fidelizzarlo abbiamo creato la figura del 'tutor': è lui che lo supporta e non solo nella scelta di un nuovo veicolo ma anche sui servizi ad esso collegati, come i contratti di manutenzione, magari con la definizione di un valore residuo, monitorandolo durante tutta la sua attività. Toscandia vuole essere un partner degli autotrasportatori. E proprio per proporre loro uno strumento di controllo dei costi ha sviluppato Edo, aprendosi a un nuovo business.”



**Giandonato Pedrazzini**  
Filiale Mercedes-Benz Milano - Lainate (Mi)

“Credo che il mestiere del manager e quello dell'imprenditore abbiano molto in comune anche se il primo non rischia nulla di suo, il secondo praticamente tutto. A unirci è senza dubbio il lavorare per obiettivi, step by step. L'obiettivo, naturalmente, è sempre la crescita dell'azienda che deve essere redditizia. In poche parole siamo chiamati a tradurre in profitto l'attività svolta quotidianamente, con tutte le difficoltà che ne derivano. La pressione è costante. Anche i manager 'tifano' per le aziende per le quali lavorano ma devo riconoscere agli imprenditori una gran voglia di fare e un entusiasmo contagioso. Penso che quando si arrivi a conciliare managerialità e imprenditorialità si possa puntare ad essere dei numeri uno e a crescere anche quando il mercato soffre.”

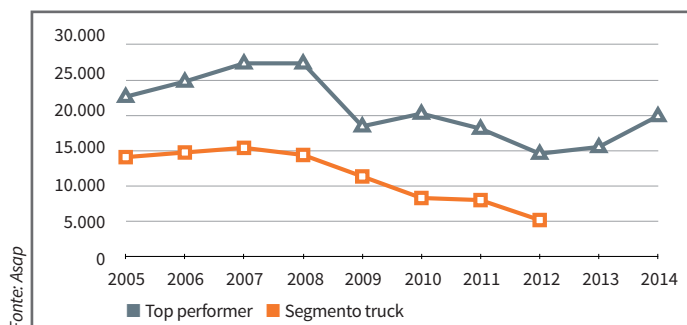
sull'usato o il noleggio), sia nel post vendita. “Investire, diversificare - ha continuato Paolo Gaiardelli - e utilizzare un approccio win-win con il cliente. I top performer hanno instaurato un rapporto di estrema fiducia con la loro clientela, fondato sulla totale trasparenza.”

### La forza della famiglia

Non finisce qui, un'azienda per funzionare bene e portare a casa buoni risultati deve essere anche efficiente. “Processi snelli - ha evidenziato Lucrezia Songini - economie di scala, sinergie interne e alleanze strategiche sono gli altri elementi che caratterizzano i top performer, insieme alla capacità di gestire tutto in un'ottica manageriale e quindi delegando e responsabilizzando ciascun lavoratore all'interno della struttura.”

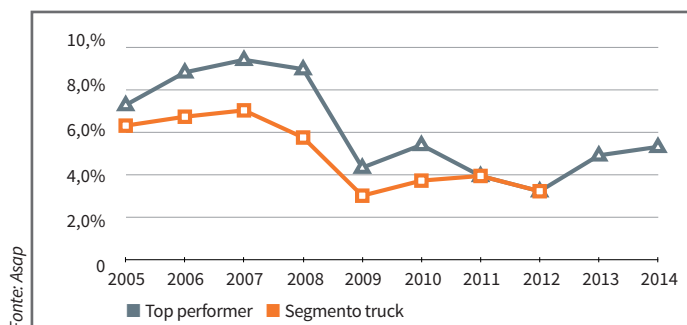
Un aspetto, quest'ultimo, non affatto scontato... “Gran parte dei top performer sono imprese familiari - ha concluso la ricercatrice del Dipartimento Economia e impresa dell'Università del Piemonte Orientale - per molti versi una 'forza' (c'è per esempio un orientamento al lungo periodo, un sostegno reciproco, una relazione più diretta tra il rischio e la responsabilità personale), per altri un punto debole. La problematica principale è quella legata al ricambio generazionale. C'è poi la commistione tra famiglia e impresa con il rischio di un'organizzazione confusa, l'adozione di comportamenti opportunistici di alcuni membri della famiglia e per chiudere, appunto, la difficoltà di delegare a manager professionisti.”

**Grafico 2 - Ricavi di vendita a confronto**



Fonte: Asap

**Grafico 3 - ROI a confronto**



Fonte: Asap

Prerequisito fondamentale per riuscire a ottenere buoni risultati anche in tempi di crisi e contrazione della domanda è la solidità patrimoniale dell'azienda. I due grafici mostrano come sia i ricavi di vendita (2), sia il Ritorno sugli investimenti (3) dei 'top performer' siano decisamente superiori rispetto alla media del segmento truck.

## 90 ANNI A FIANCO DEI TRASPORTATORI

Lo studio 'Come si diventa super dealer' è stato sponsorizzato da Mobil Delvac che proprio quest'anno compie 90 anni. Un compleanno che ha quindi potuto festeggiare anche a truckEmotion. Correva l'anno 1925 quando la Vacuum Oil, poi divenuta ExxonMobil, lanciò sul mercato un olio per motori diesel che utilizzava una formulazione unica a quei tempi, battezzandolo Diesel Engine Lubricant by Vacuum Oil o Delvac. Tutta la storia del marchio è in crescendo. Negli anni Cinquanta il timore di un esaurimento dei combustibili fossili porta allo sviluppo di un lubrificante sintetico.

Nel 1970 debutta la prima gamma di lubrificanti sintetici a marchio Mobil Delvac. Gli anni che seguono sono quelli della crescita interna e dell'espansione nei mercati fuori dagli States, dall'ex Urss alla Cina, fino al Sud America. Dal 1925 a oggi i chimici nei laboratori statunitensi e non solo, non hanno mai smesso di lavorare sui prodotti che hanno conquistato le flotte di tutto il mondo migliorando l'efficienza dei motori dei veicoli di ultima generazione e riducendone l'usura. Oggi Mobil Delvac è un marchio di riferimento nel mondo dei veicoli da lavoro, commerciali e industriali. Sono circa 2.000 le raccomandazioni o approvazioni preferenziali che i prodotti Mobil Delvac hanno ricevuto da oltre 300 costruttori nel mondo.

