

GENERAL CHIMICA SPA

“Questa è un’azienda complessa, che opera in un settore complesso e dove i servizi finanziari alla clientela svolgono un ruolo cruciale” afferma Paolo Zulian, Direttore Generale di GENERAL CHIMICA SpA.

L’azienda, costituita negli anni sessanta, produce in vasta gamma di prodotti chimici raggruppati in due business units: *stucchi per carrozzeria* (32 milioni di fatturato), e *vernici industriali* (8 milioni di fatturato). GENERAL CHIMICA ha un organico di 130 persone, affiancate da 50 agenti di vendita esterni.

Tutta la gamma offerta da GENERAL CHIMICA è prodotta mediante processi a forte intensità di capitale. Il personale è in prevalenza costituito da tecnici altamente specializzati che gestiscono le macchine per la produzione o lavorano nella Funzione Ricerca e Sviluppo o, in numero limitato, nella vendita specializzata delle vernici industriali.

La business unit *Stucchi*: la tentata vendita.

Rappresenta la famiglia di prodotti originari (stucchi, fondi, trasparenti) dell’azienda e costituisce il *core business* (l’80% del fatturato). Gli stucchi di GENERAL CHIMICA sono prodotti di qualità eccellente. La gamma presenta alcuni prodotti unici rispetto a quella delle imprese concorrenti, i quali ha consentito a GENERAL CHIMICA di diventare *leader* in questo specifico settore economico. Ad esempio i prodotti distintivi rispetto alla concorrenza sono quelli applicati con i raggi ultravioletti. Il processo di applicazione mantiene tutte proprietà richieste al prodotto, ma esige solo 28 minuti di lavoro del carrozziere invece delle tradizionali otto ore che i prodotti tradizionali necessitano. I clienti degli stucchi, fondi e trasparenti sono costituiti dalle carrozzerie per autovetture, molto varie per dimensione dai 3 ai 20 addetti. Il prodotto ha un’alta marginalità, dato che non richiede ulteriori investimenti produttivi.

Gli stucchi sono venduti attraverso due reti di vendita.

Per il Nord e il Centro Italia la rete di vendita è diretta, costituita da agenti, i quali stipulano un contratto di *rappresentanza con deposito* con GENERAL CHIMICA. In teoria sono agenti plurimandatari, ma la provvigione riconosciuta da GENERAL CHIMICA è così elevata da costituire di fatto una rete di agenti monomandatari. L’agente è autonomo nella scelta sia di come organizzarsi (ad esempio per il deposito e gli altri investimenti richiesti) sia a chi vendere e come vendere nella ambito della zona assegnatagli. La vendita si realizza attraverso la fatturazione da parte di GENERAL CHIMICA al cliente dei prodotti consegnati dall’agente e si perfeziona con la liquidazione della provvigione allo stesso. L’ammontare del singolo acquisto è quanto mai vario: dai 200 Euro ai 7.000 Euro. I termini di pagamenti sono standard: a 30,60 o 90 giorni a seconda dell’ammontare acquisto e non sono previste dilazioni ulteriori.

La caratteristica distintiva della rete di vendita di GENERAL CHIMICA rispetto alla concorrenza è quella di utilizzare gli agenti per proporre i prodotti attraverso *la tentata vendita*. In pratica ogni mattina l’agente preleva dal deposito l’assortimento che ritiene conveniente, lo carica sul furgone e inizia il giro di visite ai clienti, sia quelli già acquisiti, sia quelli che potenzialmente potrebbero diventare nuovi clienti. In questo modo il carrozziere è visitato due volte la settimana e può ordinare solo la quantità e il tipo di prodotto che gli serve. “*La tentata vendita è la forma di finanziamento che offriamo al cliente: acquista e consuma solo il prodotto del quale ha bisogno, e così evita immobilizzi finanziari nel magazzino e gli eventuali costi per prodotti che si alterano o che diventano obsoleti. Noi peraltro possiamo ottimizzare i costi di consegna dei prodotti (che rimangono comunque di nostra proprietà sino alla vendita degli stessi alle carrozzerie) presso il deposito dell’agente. E’ un fatto che questo servizio lo offriamo solo noi alle carrozzerie e ci*

Il caso è redatto da Luigi Golzio non per mostrare situazioni efficaci o inefficaci di gestione, ma per stimolare la discussione in aula. **C Università di Modena e Reggio Emilia, 2008.**

consente di evitare l'adozione della vendita aggressiva, come invece accade per i nostri concorrenti, specie le imprese multinazionali ” afferma il responsabile della *Customer care*. I costi di controllo legati alla *tentata vendita* sono costituiti dal tempo del responsabile della *Customer care*, il quale una volta all'anno visita il deposito di ciascun agente, al fine di verificare la corretta consistenza delle giacenze di prodotti presso i loro magazzini.

Gli interessi di questi ultimi nei confronti di GENERAL CHIMICA sono così consistenti che essi stessi si auto controllano nel mettere in atto eventuali comportamenti opportunistici.

Per il Sud d'Italia, la rete di vendita è indiretta, costituita da rivenditori concessionari, che hanno maturato con GENERAL CHIMICA una relazione in genere longeva (anche trent'anni). In questo caso GENERAL CHIMICA concede il finanziamento di fornitura commerciale, sotto diverse forme a seconda delle esigenze: premi a fine anno, rimesse dirette in caso di dilazione di pagamento di qualche fornitura.

Il nuovo rivenditore gode di un finanziamento relativo alla prima fornitura di sei mesi, attraverso il pagamento con rimessa diretta. Inoltre si stabiliscono dall'inizio le dilazioni di pagamento

La business unit Vernici industriali: dal leasing al comodato e alla vendita rateale.

L'entrata nel settore delle vernici industriali è recente (6 anni fa). È stata effettuata attraverso l'acquisizione di un'azienda già operante nel settore al fine di aumentare la diversificazione.

“Siamo entrati nel settore visti gli usi infiniti delle vernici in Italia e nel mondo e gli alti margini che si possono conseguire, al pari di quelli del business degli stucchi” spiega il Direttore Generale.

Le vernici industriali sono proposte: ai clienti finali, le carrozzerie industriali e a tutte le imprese che devono colorare il loro prodotto finale, ma non in modo sofisticato; ai rivenditori, i colorifici specializzati, che a loro volta servono i clienti finali.

Le vernici industriali possono essere un prodotto finito (*ready to use*) ma più frequentemente, per ottenere il colore voluto, occorre mescolare i tre componenti fondamentali (pasta base, convertitore e diluente) secondo una *formula* precisa circa le quantità e le combinazioni. La formulazione e la miscelazione avvengono grazie ad una macchina, tintometro, che GENERAL CHIMICA acquista da un fornitore esterno. Nel caso specifico il tintometro è utilizzato dal cliente finale che si rivolge direttamente a GENERAL CHIMICA, oppure dai rivenditori che lo adoperano per fornire la vernice richiesta su commessa, pronta all'uso, dai propri clienti.

L'elemento che valorizza il tintometro è il *software*, contenuto in un dischetto, che contiene le *formule*, prodotte in esclusiva dal GENERAL CHIMICA, le quali garantiscono al cliente la vernice del colore voluto. In sostanza la vendita del tintometro consente di fidelizzare il cliente, perché l'investimento della tintometro e l'aggiornamento del *software* garantiscono a GENERAL CHIMICA l'acquisto continuato delle paste e convertitori. La continuità dell'acquisto è ulteriormente assicurata dalla personalizzazione del prodotto che si è in grado di fornire. Nel settore delle vernici industriali esistono gli standard internazionali delle tinte (che si leggono con le *mazzette colore* riprodotte su cartoncino), ma ogni cliente vuole avere le proprie *nuance di colore*, che distinguono il suo prodotto finale da quello della concorrenza. La personalizzazione della *nuance* non deve andare a discapito delle prestazioni tecniche, ovvero non deve presentare difettosità di applicazione. La personalizzazione del colore e l'assistenza al cliente sono garantite dal personale (i c.d. *coloristi*) della Ricerca e Sviluppo. Essa, oltre allo sviluppo dei prodotti, effettua anche i test sul *software*. La personalizzazione, l'assistenza e l'aggiornamento del *software* assicurano l'alta marginalità del prodotto.

La gamma di tintometri che GENERAL CHIMICA propone è segmentata in funzione della tipologia del cliente. È costituita da una miscelatrice con tre diversi *software* modulari che utilizzano paste e convertitori (rispettivamente B20, B30 e B40) e la quarta che utilizza l'acqua (*Ecologica*). Tutti i tintometri sono proposti al cliente al prezzo di 25.000 euro ciascuno. I tintometri si distinguono tra loro per il numero di paste e di formulazioni che possono trattare. Il

tintometro B20 soddisfa i bisogni limitati del cliente, sia per il numero di paste che di combinazioni dei componenti. La miscelatrice B30 è più versatile e copre le esigenze della maggioranza della clientela, non a caso è la più venduta. Il tintometro B40 è utilizzato dal cliente che deve utilizzare tinte metallizzate e micalizzate e che ha bisogno di un alto numero di combinazioni tra i componenti. E' il prodotto distintivo, nel senso che è proposto al mercato solo da GENERAL CHIMICA. Per contro i tintometri B20 e B30 sono proposti anche dalla concorrenza.. Il tintometro *Ecologica* è unico nel mercato italiano, mentre si confronta con pochissimi prodotti concorrenti sui mercati internazionali. E' polivalente, oltre ad impiegare l'acqua in vece dei diluenti/solventi. E' concepito per i clienti, i quali, per motivi legati alla normativa regionale o alla propria strategia di responsabilità sociale, annettono grande valore alla dimensione ecologica dei loro processi produttivi, inclusi quelli della verniciatura.

La vendita delle vernici industriali è diretta, integrata da dieci tecnici specializzati, i quali contattano e visitano i clienti per proporre e spiegare il prodotto, fornire assistenza, piuttosto che venderlo.

La concorrenza è composta sia da piccoli produttori che da imprese multinazionali. Entrambi competono, oltre che sulla fornitura del pacchetto tintometro e paste (con l'eccezione di B40 e di *Ecologica*), anche sul fronte dei servizi finanziari. Nel settore è prassi fornire al cliente la dilazione di pagamento (180 giorni) sulla prima fornitura di materiale. Circa il tintometro, i concorrenti più aggressivi commercialmente stipulano con il cliente il contratto di comodato, con il quale il *comodante* (il fornitore) consegna al *comodatario* (il cliente) il tintometro, affinché se ne serva per un tempo o per un uso determinato, con l'obbligo di restituirlo. Il comodato è gratuito (art. 1083 Codice Civile).

GENERAL CHIMICA è competitiva sui tempi di consegna (2 giorni rispetto ai 30 delle multinazionali), sulla personalizzazione del prodotto e sull'assistenza al cliente (nei confronti dei piccoli fornitori).

La politica di finanziamento di GENERAL CHIMICA nei confronti dei rivenditori è specifica a seconda che si tratti dei tintometri o dei componenti per le vernici.

Circa le miscelatrici il Direttore Generale ricorda che *“Per i clienti che non possiedono il tintometro, nostro o dei concorrenti, si è iniziato a proporre il servizio di leasing, attraverso una società finanziaria o una banca che, dopo essere stata selezionata da General Chimica in base all'offerta presentata, stipula il contratto direttamente al cliente. Il caso vuole che per un nuovo cliente importante, la banca selezionata bocchia la richiesta di leasing perché, messa da me alle strette, confessa di aver smarrito la pratica. Incredibile, ma vero. Per non perdere il cliente gli propongo immediatamente di subentrare nel finanziamento, offerta che accetta. La proposta formalmente cambia: il contratto di leasing è sostituito dalla vendita dietro il pagamento di 60 rate mensili e il trasferimento della proprietà del tinto metro con la prima fattura. Il risultato per il cliente è migliore di quello del contratto di leasing, perché il tasso praticato è lo stesso, ma senza spese di istruttoria che nel caso specifico sono apprezzabili”*

La conseguenza dell'incidente significa l'introduzione del servizio finanziario di pagamento rateale nell'offerta della tintometro al cliente che lo acquista per la prima volta. Il servizio di vendita rateale di GENERAL CHIMICA risulta comunque più vantaggioso per il cliente rispetto al contratto di *leasing* proposto dalle banche o dalle società finanziarie. GENERAL CHIMICA applica lo stesso tasso di mercato, ma risparmia sui costi di accertamento della solvibilità del cliente, stante la relazione longeva che intrattiene con lui e che alimenta ed aggiorna di dati il proprio sistema di controllo interno. La vendita rateale consente inoltre a General Chimica di finanziarsi il credito concesso al cliente, pur aumentando il rischio complessivo.

Per i clienti diretti e per i rivenditori che già posseggono il tintometro (di GENERAL CHIMICA o della concorrenza) e che sono in procinto di sostituirlo con il modello più complesso, l'offerta del pacchetto è composta dal materiale e dal contratto di comodato. La proposta del comodato può essere obbligata, a fronte dell'offerta analoga della concorrenza, o è concepita da GENERAL

CHIMICA come un premio ai clienti che mostrano nel triennio precedente alla richiesta il fatturato in crescita.

Il finanziamento di fornitura alla clientela: politica ed organizzazione

Tutti i clienti delle due business unit di GENERAL CHIMICA sono titolari di un affidamento che viene rivisto a fine anno, in sede di *budget*, in base al fatturato che ciascun di loro ha fatto registrare rispetto a quello dell'anno precedente. Durante l'anno può succedere che un cliente ecceda la linea di affidamento. Il Direttore Generale può approvare lo sfioramento. In caso contrario si blocca l'affidamento, e, nelle situazioni più gravi si richiama il cliente per stabilire il piano di rientro.

Il finanziamento concesso da GENERAL CHIMICA nei confronti dei clienti è notevole: 120 giorni in media su 200 giorni lavorativi (pari a un ammontare di crediti di 16 milioni di euro sul fatturato complessivo di 40 milioni. Ciò è reso possibile dall'ottimo andamento economico della società che, tra l'altro, presenta la posizione finanziaria netta (crediti- debiti) positiva, maggiore di zero.

La gestione del credito è regolata da un assetto organizzativo specifico.

La forma organizzativa di GENERAL CHIMICA è funzionale, integrata dalle due business unit: il primo livello riferisce direttamente al Direttore Generale ed è costituito dalle Direzioni di Produzione (che si suddivide in paste e vernici industriali), Ricerca e Sviluppo, Amministrativa (che include anche il controllo di gestione), Commerciale Estero, Commerciale Italia, Controllo del Credito, Customer Care. Logistica, Information Technology e Acquisti.

Il Direttore Generale, stante la sua esperienza professionale, iniziata nell'ambito del controllo di gestione, sia generale che industriale, ricopre altri due ruoli: quello della Direzione Gestione Risorse Umane e quello della Finanza, ordinaria (rapporti con le banche, fabbisogno finanziario, ecc) e straordinaria (fusioni, acquisizioni, ecc). In staff ha il servizio Controllo qualità

Le due business unit sono costituite dalle rispettive Direzioni Commerciali e Produzione (per la parte di prodotto interessata) e condividono i servizi comuni, ad esempio la Logistica e gli Acquisti. Esse sono misurate dal rispettivo margine lordo e dal risultato lordo che include anche i costi dei servizi comuni, utilizzati nella prospettiva dell'*activity based costing*.

Il Finanziamento di fornitura è regolato dalle norme di qualità che stabiliscono le condizioni di dilazione dei pagamenti.

Il responsabile Controllo Credito presidia il processo di incasso, propone i fidi per i nuovi clienti e verifica sistematicamente le posizioni fuori fido concordando con la Direzione generale le azioni correttive. Questo ruolo, che sostituisce il precedente responsabile della Finanza, si giustifica perché il credito di fornitura si concreta nell'ammontare di 16 milioni di euro da incassare ogni giorno.

Il responsabile della Customer Care tiene le relazioni con gli Agenti ed i clienti (reclami, ulteriori informazioni, ecc.), elabora le offerte, gestisce la fatturazione e presidia il sistema dei terminalini con i quali gli agenti raccolgono gli ordini, che sono immessi in giornata nel sistema informativo di GENERAL CHIMICA.

Il modello di divisione del lavoro riflette due orientamenti del Direttore Generale. Il primo è che le Direzioni commerciali devono concentrarsi sulla vendita, mentre la gestione del credito è affidata a specialisti, (Controllo credito e Customer Care) che riferiscono, in linea, direttamente alla Direzione Generale. Il secondo orientamento riguarda la politica finanziaria da attuare, ovvero diminuire i giorni medi di dilazione, ma aumentare il credito concesso ai clienti. In questo modo “*Si inducono le Direzioni commerciali a selezionare i clienti, escludendo quelli marginali ed a utilizzare il credito come leva commerciale. Inoltre si controllano i costi finanziari per la gestione complessiva di GENERAL CHIMICA*” afferma convinto il Direttore Generale. La politica finanziaria è oggetto di un continuo confronto tra le Direzioni commerciali e i responsabili

controllo credito e Customer care, e viene temperata nell'organo collegiale Controllo del Credito.

Il Comitato del credito completa la struttura organizzativa. E' costituito dal Direttore Generale, dai responsabili del Controllo Credito e Customer Care, dai Direttori Commerciale Italia e Commerciale Estero, dagli addetti commerciali.

Il Comitato si riunisce mensilmente e decide in merito a tutti i contenziosi riguardanti il credito, sia nazionale, sia internazionale. I componenti del Comitato del Credito hanno una parte della retribuzione variabile, legata ai giorni medi d'incasso, sia come media annuale, sia come media mensile rapportata all'anno precedente calcolata con un metodo anglosassone (DSO) che permette di considerare gli effetti di stagionalità delle vendite.

Tutte le procedure amministrative sono inserite nel sistema di qualità. Tra di esse sono incluse le modalità di calcolo e i livelli di autorizzazione al fido nei confronti di tutti i clienti e dei rivenditori. Questa impostazione organizzativa, che fa sua la prospettiva estensiva della qualità totale di VISION 2000, (standard internazionale) si giustifica in GENERAL CHIMICA "*perché non abbiamo una funzione di internal auditing*" afferma il Direttore Generale, il quale conclude che "*l'organizzazione della finanza può sembrare anomala, ma funziona: i giorni medi di incasso, il parametro prescelto per misurare l'efficienza organizzativa, continuano a diminuire nonostante la crescita del fatturato a due cifre*".

Quesiti per la discussione:

Come è composta l'offerta delle due famiglie di prodotti, e più in generale i due sistemi di gestione nella prospettiva del *service management*?

Come definire i servizi finanziari: ausiliari o facilitanti?

Come giudicare l'assetto organizzativo che GENERAL CHIMICA si è data? Quali i vantaggi e quali i limiti?