



AUTORICAMBI SPA

AUTORICAMBI SPA è una società di distribuzione che opera in una provincia dell'Emilia. Vende autoricambi per auto, formazione tecnica e strumenti di diagnosi di sistemi elettrici, elettronici e diesel su auto di qualsiasi marca e modello per individuare i guasti (spie, airbag, accesso, avarie al sistema ABS, malfunzionamento degli iniettori e delle centraline motore) o per la riparazione e tarature delle pompe ad iniezione (il banco prova).

L'ampiezza del portafoglio servizi di AUTORICAMBI SPA rispetto ad una normale società di distribuzione di autoricambi al dettaglio (il c.d. *ricambista*) è dovuta all'essere concessionaria della Divisione Automotive Aftermarket del Gruppo BOSCH, uno dei produttori leader di tecnologia automobilistica in tutto il mondo (la leadership è condivisa con il gruppo giapponese Denso). BOSCH, oltre a produrre, distribuisce ricambi per autoveicoli, "*Diagnostics*" ossia l'attrezzatura d'officina (ad esempio, le apparecchiature di diagnosi), le informazioni tecniche, la formazione e consulenza tecniche.

Il cliente: l'autoriparatore

I clienti di AUTORICAMBI SPA sono costituiti sia da autoriparatori indipendenti (le cd. *officine*), sia da autoriparatori *autorizzati* Bosch, i quali costituiscono la rete Bosch Car Service (BCS): 1500 officine specializzate, le quali, dal punto di vista numerico e della distribuzione territoriale (una officina ogni 20.000 vetture per provincia), allineano la rete BCS a quella di importanti case automobilistiche.

L'autorizzazione ad usare del marchio BOSCH (unitamente all'obbligo di dotarsi di alcuni standard minimi di attrezzature) per l'autoriparatore significa poter usufruire dei servizi offerti dalla Divisione Automotive Aftermarket, ovvero: la formazione tecnica; l'effettuare le garanzie in alternativa ai Concessionari sui veicoli nuovi con equipaggiamenti BOSCH OEM (montati direttamente dal costruttore sul veicolo al momento dell'assemblaggio); le promozioni lanciate e pubblicizzate a livello nazionale; lo spazio dedicato alla propria officina sul sito www.boschcarservice.it con fotografia, dettaglio sui servizi offerti, contatti e mappa interattiva di ricerca geografica; lo spazio ben visibile, con il logo BCS, sulle Pagine Gialle alla voce "Autofficine e Centri di assistenza"; l'800-980291, numero verde dedicato agli automobilisti per cercare la propria officina BCS; inserimento nei sistemi di navigazione satellitare con mappatura Teleatlas; sconti e promozioni interessanti per l'automobilista (grazie ad accordi del gruppo BOSCH con i produttori, che creano traffico in officina).

In cambio l'autoriparatore è tenuto: all'acquisto dei ricambi BOSCH IAM (i ricambi inscatolati direttamente con il marchio del produttore BOSCH), degli strumenti di diagnosi, delle attrezzature tecniche BOSCH presso il dealer-distributore di zona; a fornire il servizio di assistenza all'automobilistica secondo certi standard di qualità e di garanzia.

Il mercato italiano degli autoricambi è, con quello spagnolo, anomalo in Europa poiché gli autoriparatori indipendenti dalle case produttrici automobilistiche e aderenti a diverse reti di assistenza, detengono circa il 50% della quota di mercato. In Italia, contrariamente a quanto avviene in Europa, l'officina *fast-fit* per la manutenzione rapida dei veicoli (ad esempio MIDAS o NORAUTO) non ha avuto successo.

Il caso è stato redatto da Luigi Golzio, Università di Modena e Reggio Emilia c 2008

Gli autoriparatori clienti di AUTORICAMBI SPA sono costituiti da micro imprese (2 dipendenti, 95.000 € di fatturato annuo) e imprese strutturate con assistenza ai sistemi di iniezione diesel (8 dipendenti, 700.000 € di fatturato annuo), le quali, contrariamente a quanto avviene in Europa, mantengono basso il prezzo del servizio di assistenza comprimendo le ore lavorate, guadagnando sui ricambi acquistati con uno sconto medio del 30% praticato da AUTORICAMBI SPA, e spesso adottando pratiche di non trasparenza fiscale

I clienti attivi di AUTORICAMBI SPA sono circa 1.400 e il fatturato per classe dimensionale è così ripartito:

- il 60% è sviluppato da micro imprese;
- il 25% dalle imprese strutturate;
- il 15% da vendite stock occasionali (forniture a clienti che ritirano grandi volumi di merce con un prezzo di favore).

La relazione tra il produttore Bosch e i distributori concessionari

La Divisione Automotive Aftermarket offre ai distributori concessionari come AUTORICAMBI SPA un contratto annuale per la vendita dei propri prodotti e delle attrezzature e strumenti di diagnosi. Il mix di vendita delle due famiglie di prodotti è obbligatorio (il premio annuale è basato sul rispetto dei target di vendita di tutta la gamma prodotti distribuita dalla Divisione Automotive Aftermarket). La Divisione Automotive Aftermarket vende i prodotti a listino con sconti per il distributore che vanno, a seconda della famiglia dei ricambi, dal 37% al 50% e, in alcuni casi al 70%. La leva degli sconti rappresenta nel caso specifico e più in generale nella relazione tra il produttore e il distributore, lo strumento di deterrenza e di intervento nei casi più gravi di opportunismo praticato dal distributore.

Ciascun distributore concessionario è assistito dal responsabile di area (Area Manager) della Divisione, il quale interviene durante tutto l'anno sia per fornire assistenza sia per controllare la realizzazione dei piani di vendita concordati.

AUTORICAMBI SPA ha un fatturato complessivo di € 7.000.000.000 del quale € 5.600.000 (l'80% del fatturato complessivo) per ricambi originali BOSCH e € 500.000 per attrezzature e strumenti di diagnosi (i restanti € 900.000 sono fatturati con servizi di assistenza e altri prodotti). Al raggiungimento di determinati target di fatturato la Divisione Automotive Aftermarket riconosce un premio massimo che è il 3,5% del budget per i ricambi, le attrezzature e gli strumenti di diagnosi, più un ulteriore 0,5% per il rispetto degli obiettivi di qualità (livello della rete Bosch Car Service, corsi di formazione erogati, ecc.). Inoltre, gli acquisti in eccesso rispetto ai picchi previsti danno diritto ad una scontistica spesso superiore a quanto concordato. Il premio è un elemento molto importante per la gestione di AUTORICAMBI SPA (così come per tutti i concessionari BOSCH) data la bassa marginalità che caratterizza il settore della distribuzione.

La vendita degli strumenti di diagnosi è particolarmente spinta dal Divisione Automotive Aftermarket presso i distributori concessionari, perché essa consente di fidelizzare l'autoriparatore, e quindi di assicurare un flusso continuo e sicuro di ricavi. Insieme allo strumento di diagnosi sono venduti: il *software* (la guida per la ricerca guasti), per utilizzare correttamente i parametri relativi a ciascun modello di auto; l'abbonamento annuale (900 €) dei parametri per l'uscita di nuovi modelli di auto (il data base); la formazione tecnica (150 € per edizione per circa sei ore di formazione a partecipante in media).

Il contratto di concessione del marchio prevede inoltre l'obbligo per il singolo distributore concessionario di dotarsi di specifici ruoli organizzativi, ricoperti da personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato.

AUTORICAMBI SPA ha nel proprio organico i seguenti ruoli:

- *tecnico riparatore* addetto alla riparazione degli strumenti di diagnosi e fornitore di assistenza al riguardo alle officine clienti;
- *tecnico formatore* che tiene i corsi e presta assistenza telefonica ai clienti che devono individuare il guasto su un veicolo;
- *responsabile di rete* e della vendita delle attrezzature, che costituisce il raccordo tra le officine e la Divisione Automotive Aftermarket. Partecipa alle riunioni presso l'area commerciale di riferimento per il coordinamento delle campagne pubblicitarie; controlla l'applicazione degli standard di qualità dei servizi di assistenza previsti presso le officine; promuove la vendita di attrezzatura e strumenti di diagnosi.

I ruoli obbligatori costituiscono il 12% circa dell'organico (un totale di 28 collaboratori) dedicato alla distribuzione e vendita di AUTORICAMBI SPA, che è completato da: 10 magazzinieri che gestiscono lo sportello, la vendita agli autoriparatori; il Responsabile degli acquisti che è anche il Responsabile degli agenti di vendita; l'Amministratore delegato, un libero professionista che rappresenta e tutela gli interessi della proprietà, e che si occupa della finanza aziendale (relazioni con le banche, presidio del fabbisogno finanziario); il Direttore, suo alter ego, che possiede la massima competenza tecnica e di vendita della società, stante la lunga e articolata esperienza maturata nel settore, e che è la vera interfaccia della Divisione Automotive Aftermarket. Completano l'organico 7 agenti monomandatari (propongono i ricambi Bosch e informano le officine delle promozioni e dei servizi offerti), 4 impiegate (una per la fatturazione, una per gli acquisti, una per l'inserimento di dati e listini e una per la contabilità).

La vendita di attrezzature e degli strumenti di diagnosi

Per l'autoriparatore autorizzato Bosch Car Service l'acquisto e l'investimento nei beni strumentali è un investimento gravoso, date le dimensioni medie dell'officina. Il *set* minimo di attrezzature richieste per ottenere l'autorizzazione a far parte della rete BCS è di 10.000 - 15.000 Euro. Il costo degli strumenti di diagnosi va dai 2.500 Euro (per il più semplice) a 120.000 Euro (per il banco prova Diesel)

Il settore è caratterizzato da un'alta concorrenza: la singola officina deve competere sia con le officine dei concessionari di auto sia con le officine indipendenti, che a loro volta fanno parte di reti di assistenza locali o nazionali. La marginalità è bassa a fronte di rischi elevati per l'insolvenza o l'impossibilità a pagare del cliente finale (l'automobilista). Ciò spiega l'alto rischio economico che corrono gli autoriparatori, riflesso dai 3-4 punti percentuali in più rispetto alla commissione media, richiesti dalle banche quando gli automobilisti effettuano pagamenti con carta di credito delle riparazioni (onerose e necessarie per poter circolare con l'auto). L'insolvenza del automobilista spesso si trasferisce dall'autoriparatore al distributore.

Il distributore, a sua volta, soffre di una bassa marginalità. Il margine lordo (ricavi - costi di acquisto del materiale) è circa il 35%. Esso deve coprire l'incertezza legata a: gli incassi (gli insoluti aumentano anche nel ricco mercato emiliano, che solitamente garantisce l'incasso a 60 gg. a fronte di pagamenti a 90 gg. garantiti a BOSCH con fideiussione), le scelte negli investimenti, notevoli, in materiali, le quali, se sbagliate, implicano il deterioramento del tasso di rotazione e appesantimento della situazione finanziaria. Si pensi ad esempio al divieto di circolazione dei veicoli inquinanti EURO2 nel Nord Italia ed ai riflessi sugli investimenti in magazzino circa i ricambi effettuati. Considerando i costi complessivi di esercizio ed includendo i premi acquisiti, il reddito lordo prima delle imposte di AUTORICAMBI è da tre anni l'1,5% - 2% delle vendite. Ciò spiega l'atteggiamento dell'Amministratore Delegato di AUTORICAMBI SPA per il quale "*La prima regola che si è data la proprietà è quella di non fare la banca per il nostro cliente, specie per le attrezzature e gli strumenti di diagnosi*".

L'offerta che AUTORICAMBI SPA propone all'autoriparatore in caso di vendita di attrezzature o di strumenti di diagnosi è costituita da un *pacchetto* di servizi che include, oltre alla cessione del bene, i servizi di formazione tecnica all'uso, il servizio di aggiornamento, ed il servizio di finanziamento dell'acquisto. Il finanziamento è reso possibile dal gruppo BOSCH che ha stipulato un accordo specifico con due società finanziarie, Volkswagen Bank (controllata dall'omonima casa automobilistica) e Citifin (controllata dalla banca Citi Group). La politica di BOSCH trasmessa ai distributori è quella di vendere le attrezzature e gli strumenti di diagnosi avvalendosi del finanziamento disponibile.

In realtà il servizio offerto da AUTORICAMBI SPA all'autoriparatore è l'intermediazione: raccoglie i dati del cliente e li trasmette ad una delle due società finanziarie, la quale, attraverso la procedura interna di *rating*, propone il finanziamento. In caso di approvazione, AUTORICAMBI SPA presenta la fattura del bene alla società finanziaria che la liquida immediatamente e sigla il contratto con l'autoriparatore per il finanziamento concesso.

Le due società finanziarie sono specializzate nei confronti del settore e propongono finanziamenti a misura dell'autoriparatore. Il *rating* si basa sulle informazioni raccolte nelle loro banche dati interne e facendo ricorso anche alla centrale rischi finanziari *CRIF*.

L'intermediazione di AUTORICAMBI consiste nello scegliere quale delle due finanziarie coinvolgere a seconda del cliente che acquista il bene. Una presenta criteri di concessione più stretti rispetto all'altra. Quindi a seconda del cliente servito (moroso o meno), AUTORICAMBI SPA coinvolgerà la società finanziaria più adatta. Oppure la bocciatura della richiesta da parte di una delle due finanziarie induce AUTORICAMBI SPA a presentare la richiesta di finanziamento all'altra società finanziaria. In generale AUTORICAMBI SPA privilegia la società finanziaria che presenta la proposta migliore per l'autoriparatore. AUTORICAMBI SPA effettua gratuitamente il servizio di intermediazione.

Anche i distributori di autoricambi concorrenti presentano offerte che includono il servizio di finanziamento, reso possibile da accordi con banche o società finanziarie.

Ciò che rende il pacchetto di AUTORICAMBI SPA concorrenziale è l'inclusione dei servizi di formazione, aggiornamento e assistenza, oltre alla personalizzazione del servizio di finanziamento. A volte il servizio di finanziamento è reso concorrenziale dal gruppo BOSCH che, attraverso accordi con Volkswagen Bank, propone l'acquisto di attrezzature ad interessi zero, che sostanzialmente si traducono in un extra sconto all'autoriparatore.

L'autoriparatore per finanziare l'acquisto delle attrezzature e degli strumenti di diagnosi è libero di accettare la proposta intermediata da AUTORICAMBI SPA, oppure può rivolgersi ad una banca o all'associazione di categoria. Queste alternative richiedono tempo e spesso presentano alte probabilità di rifiuto o condizioni non più convenienti di quelle offerte da AUTORICAMBI SPA. Nel caso di richiesta diretta di finanziamento alla banca, l'eventuale mancata trasparenza fiscale pone l'impresa di autoriparazioni in condizioni di non rientrare negli standard previsti da Basilea 2. Nel caso di richiesta di finanziamento alla associazione di categoria, il finanziamento è ottenuto grazie alle linee di credito agevolato delle quali essa gode. Spesso l'associazione chiede in contropartita la tessera di adesione (nel caso in cui l'autoriparatore non sia già associato) o il ricorso a ulteriori servizi, il costo dei quali sommato a quello del finanziamento agevolato determina un costo complessivo non più conveniente di quello proposto da AUTORICAMBI SPA. L'autoriparatore può infine rivolgersi ad AUTORICAMBI SPA per un finanziamento diretto, "*perché non voglio fare dei debiti con la banca*". In questo caso si concorda una scadenza delle ricevute bancarie in 24-36 mesi. AUTORICAMBI SPA è restia a concedere credito di fornitura sia perché è una operazione sconsigliata da BOSCH, sia perché presenta rischi e costi in caso di insolvenza. Di conseguenza AUTORICAMBI SPA accetta solo di esporsi con i clienti fidelizzati, non morosi e per importi che non superino 1,5 il 2% del proprio fatturato.

Il responsabile della vendita delle attrezzature di AUTORICAMBI SPA riceve regolarmente la visita dei promotori delle due società finanziarie che lo informano sulle condizioni di finanziamento in modo che egli sia in grado di presentare la proposta di finanziamento al momento dell'acquisto da parte dell'autoriparatore.

Quesiti per la discussione:

Quali reti organizzative si possono individuare? A quale tipologie appartengono?

Come definire il servizio di finanziamento proposto nel pacchetto di offerta della vendita delle attrezzature e degli strumentini diagnosi?

Quali forme di organizzazione del servizio di finanziamento sono disponibili nella prospettiva del distributore e dell'autoriparatore? Con quali costi di transazione?

E' possibile ricostruire la forma organizzativa di AUTORICAMBI SPA? Quale anomalia presenta?