

Pagani (Cierreffe SpA): "La crescita delle Reti sarà legata alla capacità di giocare su più campi"

Le recenti notizie da Stellantis, che dà al post-vendita e ai ricambi un ruolo primario nel futuro dei Dealer, ci portano ad approfondire il tema con Aurelio Pagani, con cui già ci confrontammo nell'imminenza della partenza del progetto "Placche Distrigo" di Psa, strutture intermediarie e multimarca tra il magazzino centrale del Costruttore e la rete ufficiale e indipendente di officine e carrozzerie.

Pagani, classe 1968, Amministratore delegato di Cierreffe SpA, nata dall'integrazione delle precedenti attività del Gruppo Intergea e del Gruppo Spazio, oggi si muove in quattro regioni (Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria e Lombardia) gestendo più di 3.500 righe prodotto al giorno, con 28.000 consegne medie mensili, e fatturando 56 milioni di euro a fine 2020. Primo distributore di ricambi originali in Italia per volumi e primissimo per risultati di bilancio.

Con questa intervista proseguiamo il nostro viaggio nelle strutture di comando dei Dealer, confrontandoci ancora una volta con un professionista dal ricco background, che dieci anni fa circa ha scelto di investire il proprio talento nella distribuzione e con un Concessionario.

Per cominciare, Pagani, le chiediamo un po' di racconto non convenzionale su di lei e sulle motivazioni che la hanno spinta ad assumersi la responsabilità di una concessionaria.

"Di 'non convenzionale' sul sottoscritto c'è davvero poco da raccontare. Una vita divisa fra tre grandi passioni, la mia famiglia (una moglie e una figlia che mi sopportano anche quando, spesso, non ci sono), un lavoro molto impegnativo e le montagne dell'alta Valtellina, dove mi rifugio in quasi tutte le mie giornate libere a ricaricarmi sugli sci, in bicicletta e arrampicando. La mia cultura comasca, che segna una visione della vita un po' calvinista - come spesso un amico particolarmente arguto la definisce. Esperienze professionali variegata, ripensando alle quali non trovo una sola giornata che non ritengo determinante per la mia formazione, e questo fin da quando facevo la distribuzione not-

turna dei quotidiani, durante gli anni dell'università. Magazzini, giornalismo economico, esperienza in una grande compagnia di assicurazioni, trasporti, e poi ricambi, prima in una grande Casa auto e poi in concessionaria. Il perché di questo passaggio sta tutto nell'incontro con Angelo Alba e Intergea, nella mia convinzione di quanto potenziale ci fosse ancora nel business Ricambi e nella grande possibilità che Alberto Di Tanno mi ha dato di dimostrarlo con i fatti. Tanto lavoro, collaboratori che ti seguono e ti danno fiducia anche quando li strapazzi, qualche rischio, un po' di fortuna, la chiara responsabilità nel preservare e remunerare il capitale degli azionisti...

Un grande Gruppo alle spalle ha fatto il resto. Negli anni, a quella di Alberto, si è aggiunta la fiducia di Gian Michele Vinelli che, insieme agli altri soci di Spazio, ha scommesso sul futuro di questa attività".

Siamo di fronte a grandi cambiamenti nella distribuzione, di prodotto, di modalità di vendita, di norme... Ci chiediamo quanto ha senso oggi investire in questo settore, anche se va detto che le recenti notizie ci confermano una forte tendenza alla concentrazione delle strutture distributive.

"Non ritengo che la questione sia quella di trovare un 'senso' nell'investire in un settore o in un altro. Ritengo che la questione oggi stia tutta nella capacità di gestire la complessità. Complessità dell'attività distributiva in sé, complessità nell'adattarsi al mercato, al contesto, ai modelli, alle strategie delle Case, agli innumerevoli fattori di imprevedibilità. In poche parole ai 'rischi'. Mixare le strategie alla gestione day by day, processi complessi alla flessibilità, dimensioni importanti alla capacità di reazione, innumerevoli leve di conto economico a processi decisionali e operativi che siano i più semplici possibili. Esistono oggi settori di mercato che non richiedano queste caratteristiche? Al di fuori dei gangli dell'economia sussidiata e 'di relazione', io non ne vedo".

Entrando nello specifico, c'è grande agitazione per i contratti che regolano il rapporto con i mandanti nel nuo-

vo Regolamento europeo. Si parla molto di nuove modalità di relazione commerciale, più subordinate e con minore rischio, come il passaggio a un rapporto di agenzia per i Concessionari, specie quelli premium. Quale è la sua opinione?

"Nulla è più lontano dalla mia persona dello stereotipo del 'veggente'. Ritengo, però, che il successo dei modelli distributivi non sia decretato da chi li disegna, bensì dal mercato e dalle motivazioni e dinamiche di acquisto del consumatore. Non posso sapere quale sarà il modello vincente. Di sicuro scommettere su transizioni non ben definite, oltre che estremamente rischioso, è anche poco pragmatico. Motivazioni e dinamiche di acquisto nuove, non saranno (come non lo sono mai state) sostitutive di quelle attuali, bensì aggiuntive. Il mercato si modifica frammentandosi. Credo che in futuro la crescita delle Reti si giocherà sulla capacità di giocare più giochi, su più campi. Nello specifico del business ricambi, a oggi non vedo all'interno delle Case auto le strutture, i processi e l'attitudine necessaria a relazionarsi commercialmente e logisticamente con l'autoriparatore".

Proprio sulla base di questi cambiamenti, quali ritiene possano essere i fattori critici di successo nei prossimi anni per il mestiere Dealer? Può per esempio confermarci la vision di Stellantis, che vede nel Service e nei ricambi una delle leve più importanti nel futuro dei Dealer?

"Se c'è una cosa che ho imparato negli anni è quanto il 'mestiere del Dealer' sia essenzialmente una chimera. Esistono certamente potenziali e fruttuose sinergie tra il mestiere di vendere automobili nuove, il mestiere di vendere automobili usate, il mestiere di vendere servizi evoluti, il mestiere di riparare automobili e il mestiere di distribuire ricambi. Ma i mestieri rimangono sostanzialmente diversi. Avendo personalmente difficoltà nel cercare di farne bene uno solo, credo che la leva del successo (mai scontato e sempre provvisorio) stia proprio nella specializzazione. Meglio se all'interno di un quadro di insieme. In questo, Stellantis, con il modello delle Placche, è certamente un precursore".

Il nuovo Regolamento europeo? Il successo dei modelli distributivi è decretato solo dal mercato, che cambia frammentandosi



Aurelio Pagani,
Amministratore delegato
Cierreffe SpA

Oggi la questione sta tutta nella capacità di gestire le complessità, che poi è un problema comune a tutti i settori di mercato

Sempre nel medio termine, quale gerarchia nelle business unit del Dealer tra vendita, post-vendita, ricambi, servizi, finanziamenti, noleggio, fleet management?

“Nessuna gerarchia, anche se i servizi di assistenza sono stati, e saranno, sempre determinanti nel processo di fidelizzazione”.

C'è poi il diffuso rischio della disintermediazione, e non solo per via di Internet, che non vuol dire soltanto perdere il controllo del processo di vendita, ma anche potenzialmente perdere le aree profittevoli dei servizi. Cosa ne pensa?

“Le aree di incertezza sono moltissime, da una parte e dall'altra. Però le automobili si costruiscono ancora in grandi impianti industriali su complesse linee di assemblaggio che non hanno un interruttore on/off. Il modello distributivo che vede, a valle, gli stock dei Dealer, la flessibilità di strutture commerciali, pur concentrate ma sempre frammentate rispetto al monolite di una multinazionale, sarà complesso da sostituire. E comunque non potrà essere un percorso breve”.

Parliamo di rapporto con le Case mandanti. Quale ricetta efficace indica un ex-manager Casa che ha cambiato ruolo? E poi: conoscere bene il funzionamento di una mandante è un aiuto o una limitazione?

“La parola più abusata e, spesso, la meno praticata: 'partnership'... Nella complessità, la ricetta credo che stia nelle cose semplici: trasparenza e onestà nel rapporto, identificare chiaramente gli obiettivi comuni, rendere tutte le transazioni profittevoli. Il mercato funziona bene quando ogni transazione genera valore per entrambi gli attori. La filiera deve generare valore a tutti i livelli, dal componentista all'automobilista. La mia esperienza, in tutti e due i ruoli, mi ha insegnato quanto il non rinunciare mai a questi valori sia una chiave di successo. Certamente conoscere le dinamiche che stanno alle spalle del tuo interlocutore può aiutare molto nel non commettere errori di approccio”.

La tendenza che lei rappresenta, di immissione di figure manageriali nelle organizzazioni dei Dealer, è una buona strada?

“Non esiste il 'mestiere del Dealer', esistono mestieri diversi, con potenziali sinergie. La leva del successo è la specializzazione

“Se questo si traduce nell'arricchire la visione e l'istinto dell'imprenditore con processi, metodi e una diversa cultura dell'approccio, sì, lo è. L'imprenditore è comunque sempre determinante. Un buon imprenditore insieme a manager scadenti non farà grandi cose, ma sopravvive; un cattivo imprenditore, anche se accompagnato da buoni manager, non può andare molto lontano nel contesto attuale. Se poi l'imprenditore è molto bravo, anche i manager che lo circondano imparano a essere discreti imprenditori... In questo sono stato particolarmente fortunato”.

Facciamo un esempio pratico: ci parli del controllo dei risultati e di come si muove in quest'area un manager nel ricambio.

“Il successo del nostro business specifico passa dalla semplificazione e dal controllo quotidiano e maniacale dei processi di un mestiere 'stupido' che, se fatto su determinate numeriche, risulta essere estremamente complesso. Ogni processo deve necessariamente funzionare ed essere efficace, per dare servizi di eccellenza al cliente, ed efficiente, per essere economicamente sostenibile e remunerativo. Il controllo e la gestione delle 4 principali leve operative (assistenza al cliente, handling di magazzino, logistica distributiva e approvvigionamento) della nostra azienda è 'just in time', gli interventi correttivi sono immediati. È stressante ma mantiene giovani e i nostri bilanci dicono anche che funziona. Sopra a tutto ciò, poi, c'è la costruzione di rapporti forti e consolidati con la clientela. Costruzione che è frutto di anni, di collaborazione, servizio di eccellenza, errori gestiti e mai nascosti, ascolto e poi tanta tanta relazione. In poche parole, fiducia”.

Si direbbe che lei rientri perfettamente nel paradigma ricorrente di Intergea, uno dei suoi soci, di attrazione dei talenti nella gestione di impresa. Che co-

sa la ha attratto di più in questa scelta?

“Delega totale, il mantra di Intergea. La possibilità di mettersi davvero alla prova, senza alibi. Mette paura, e non solo all'inizio. È come la montagna in alta quota, ti obbliga a mantenere i livelli di attenzione sempre altissimi. Ma pochissime altre organizzazioni ti danno questa opportunità”.

Guardando avanti: su cosa scommettere, in futuro?

“Sono un pessimo scommettitore e non ho la sfera di cristallo. I cambiamenti ci saranno, saranno molti e non unidirezionali. Per quanto mi riguarda, Cierreffe si struttura per mantenere e presidiare le aree di business profittevoli, diminuire la pressione su quelle che lo diventeranno meno, ampliare la clientela intercettando il più possibile nuovi bisogni e dando soluzioni semplici. Questo cogliendo, e possibilmente anticipando, tutte le opportunità che i nuovi modelli distributivi ci proporranno. È un progetto aperto e, in un futuro molto prossimo, si amplierà ad altri soggetti che ne hanno saputo apprezzare la bontà”.

Ha qualche raccomandazione da fare ai suoi colleghi?

“Raccomandazioni assolutamente no. Farei invece una considerazione, volta ad una riflessione comune: un grande presidente Usa diceva che la politica economica dei governi si può riassumere così: 'Se si muove tassalo, se continua a muoversi regolamentalo, se non si muove più sussidiarlo'. Se non stupisce che la politica cerchi di creare situazioni problematiche anche dove queste non nascono spontaneamente, stupisce invece la pervicacia con la quale le associazioni di categoria continuano a chiedere sempre e solo sussidi, sotto il termine meno imbarazzante di 'ecoincentivi'. Gli anni e i fatti hanno dimostrato quanto non sia questa la soluzione per la filiera. Forse sono giunti i tempi per rivendicare soluzioni definitive quali la revisione sostanziale del regime fiscale del settore (il maggior produttore di gettito fiscale del mercato libero) e un contesto normativo semplice, certo, stabile e, magari, non votato al masochistico annientamento dell'industria automobilistica europea”.

“Mi stupisce la continua richiesta da parte del settore di sussidi, gli Ecoincentivi..., quando invece è tempo di soluzioni definitive

STRUMENTI PER ORDINARE I RICAMBI PRIMA, DURANTE E DOPO IL LOCKDOWN

Ricambista con forza vendita					
	Altro	Tel.	Mail	e-com.	Pure player
Prima	6%	-	11%	77%	5%
Durante	6%	-	11%	79%	5%
Dopo	6%	-	11%	77%	5%
Ricambista/Accessorista					
Prima	3%	5%	7%	79%	6%
Durante	1%	7%	7%	79%	6%
Dopo	3%	5%	7%	79%	6%

Fonte: Anfia, Gipa