



GUARDANDO AL
FUTURO
TRA PASSATO E PRESENTE

TOP50 DEALER CLUB
NEWSLETTER

Ottobre 2008

Intervista a... Giuseppe e Antonella Ceccato del gruppo Ceccato



Giuseppe e Antonella Ceccato
nella sede Industrial Cars di
Thiene (Vicenza)

Il gruppo Ceccato, che è la prima realtà del nord est per numero di veicoli venduti e fatturato, opera nel mercato dell'auto dal 1949. Nel 1955 Lorenzo Ceccato, fondatore del Gruppo, diventa officina autorizzata Fiat. Nel 1962 ottiene la prima nomina di commissionaria Fiat.

L'attaccamento al marchio Fiat si è sempre rafforzato negli anni affiancato dai marchi Iveco, Alfa Romeo, Lancia, Fiat Professional e Abarth.

Successivamente si sono aggiunti i marchi Honda, Mitsubishi, Piaggio Veicoli Commerciali e Tata.

Oggi, il Gruppo Ceccato conta 12 concessionarie automotive, che fanno capo a 5 società, con 18 strutture dislocate nelle provincie di Vicenza, Padova e Treviso.

Con i suoi 20.000 veicoli venduti nel 2007 tra nuovi e usati, il Gruppo Ceccato ha conseguito un fatturato di 300 milioni di Euro, realizzato con 350 collaboratori.

Il coordinamento delle concessionarie è attuato tramite la Holding capogruppo.

La supervisione del gruppo compete al presidente Pino Ceccato, che ha delegato ai figli Antonella, Lorenzo e Massimo e a manager di fiducia la conduzione operativa delle concessionarie.

D. “Storicamente il vostro portafoglio brand è focalizzato sui marchi del gruppo Fiat, recentemente lo avete completato con altri brand. Come giudicate l'integrazione di questi brand? Quali benefici/difficoltà avete incontrato?”

R. In questi ultimi anni abbiamo integrato ai marchi Fiat anche marchi di costruttori extra nazionali.

L'integrazione ci appare come un percorso obbligatorio. Negli ultimi anni si è assistito in tutta Italia ad una defezione di piccoli concessionari e ad una progressiva espansione dei gruppi. Oggi però non basta essere grandi: è necessario aumentare non solo la dimensione ma anche il portafoglio brand, per offrire al mercato un prodotto più diversificato.

D. “Guardando alle vendite siete progressivamente più indipendenti rispetto ai marchi italiani?”

R. Abbiamo acquisito i marchi Honda, Mitsubishi, Piaggio Veicoli Commerciali e Tata da pochi anni. Il peso di questi brand è contenuto in termini di numero di pezzi venduti sul volume complessivo dei veicoli commercializzati dal nostro gruppo, in prevalenza veicoli nazionali. Rimane forte il nostro attaccamento al gruppo Fiat. E' dal 1955 che esponiamo l'insegna Fiat, ed è grazie a Fiat che siamo cresciuti fino a raggiungere le dimensioni attuali. Fino a qualche anno fa poteva andare bene dipendere da un'unica casa madre. Oggi il nostro settore si è evoluto come pure le esigenze dei clienti, così oggi è opportuno diversificare e offrire al cliente un ventaglio di prodotti multi brand.

D. “Siete tra i pochi grandi gruppi italiani (ad esclusione del marchio Mercedes) che gestiscono anche i veicoli industriali. Esistono delle sinergie? È una strategia voluta oppure una situazione che si è consolidata nel tempo ma che richiede una completa separazione dal punto di vista gestionale?”

R. Era il 1976 quando si decise di raggruppare in un'unica struttura le attività relative ai veicoli industriali, prima svolte da altre concessionarie locali non specializzate. Nacque così la concessionaria Iveco del gruppo, INDUSTRIAL CARS.

L'azienda ha la sua sede principale a Thiene, due sedi assistenziali a Vicenza e Arzignano e recentemente ha aperto una sede per il commercio dell'usato a Montebello, lungo l'autostrada A4. A suo tempo si colse al volo l'opportunità di commerciare i veicoli industriali e oggi, più che frutto di una situazione consolidata nel tempo, l'Azienda è ancora in con-



La sede Iveco Industrial Cars di Thiene (Vicenza)

tinua evoluzione. Vogliamo sviluppare ancora questa realtà e aprire prossimamente altre sedi assistenziali per servire al meglio i nostri clienti e per farne un business, visto che anche nei camion, come nelle auto, la tendenza è di una riduzione dei margini nel settore del Nuovo. E' per questo che puntiamo molto nel Postvendita, dove è necessaria una forte specializzazione per eseguire interventi sui veicoli; la rete ufficiale Iveco opera con attrezzature e impianti adeguati e il personale è sempre aggiornato attraverso una formazione continua prevista dalla casa. Anche le competenze dei venditori richiedono una forte specializzazione: il veicolo industriale è più complesso delle auto e viene venduto con le più svariate tipologie di allestimenti, che richiedono adeguate competenze tecniche. Se esistono sinergie? A causa della diversità del prodotto commercializzato e della diversità di gran parte di clientela, non è facile sfruttare molte sinergie nella vendita e nell'assistenza. Le sinergie consistono in segnalazioni reciproche di clienti-aziende interessate tant'è che alcune trattative vengono svolte assieme, vedi il caso di cliente-azienda con parco misto (veicoli industriali più automobili). Altre sinergie consistono nella centralizzazione della gestione finanziaria, del marketing, dei sistemi informativi, della gestione immobiliare e pratiche annesse (sedi e impianti a norma, legge 626..).

D. “Quali sono secondo lei i tre fattori più importanti nella gestione di un gruppo di grandi dimensioni come il vostro?”

R. Primo: la Passione. Il lavoro del dealer richiede molto impegno e dedizione, anche in termini di tempo ed energie impiegate dall'imprenditore, per cui deve essere un lavoro che ci piace molto, che ci appassiona, che la mattina ci fa svegliare con il buon umore, pronti ad affrontare una miriade di impegni, di imprevisti sempre con tanta grinta!

Secondo: gli Uomini. Non basta avere un grande gruppo con tante sedi e la possibilità di fare investimenti. Fondamentale è scegliersi gli uomini giusti, soprattutto chi starà in prima linea. Questo è l'aspetto più delicato e difficile del nostro mestiere, perché c'è molta carenza di offerta di manager nel nostro settore. Una volta conseguita la difficile impresa di individuare la persona giusta poi dobbiamo dedicarci a moti-

varla trasmettendogli le strategie, le politiche del gruppo, condividere assieme gli obiettivi aziendali. Tutto questo instaurando un rapporto di fiducia così da poter permetterci di delegare loro delle responsabilità importanti. Perché alle persone di spessore piace prendersi delle belle responsabilità, altrimenti non giocano.

Terzo: budgeting e controllo. Ogni anno definiamo i budget e monitoriamo trimestralmente l'avanzamento e gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati. Analizziamo le cause e prendiamo in fretta le decisioni per avviare ad eventuali criticità che si presentano lungo il percorso. E' necessario avere sotto controllo quello che sta succedendo e saper essere decisionisti. Essendo un gruppo è fondamentale avere la visione di insieme di tutte le società, individuare dove ci sono falle e intervenire coinvolgendo i Responsabili, condividere con loro le linee di azione per porre rimedio. Il budget viene pianificato annualmente ma è frutto di piani strategici a medio-lungo termine.

D. “Data la complessità dell'attuale situazione economica e dell'andamento negativo del mercato dell'automobile, sembra opportuna una analisi di contenimento/riduzione dei costi. Quale è la vostra posizione rispetto a questa affermazione? State razionalizzando o riorganizzando la vostra struttura (in caso positivo si prega di fare alcuni esempi)?”

R. Il mercato quest'anno sta subendo un notevole calo, conseguenza della recessione economica in atto, e anche le previsioni per il prossimo non sono rosee. Cosa fare con una struttura della nostra dimensione? La nostra politica è quella di dare il massimo ai nostri clienti, di ricercare nuovi potenziali clienti e di offrire una gamma di servizi quali i finanziamenti, le assicurazioni, le revisioni; sviluppare ancora di più il business dell'usato, attraverso iniziative innovative quali l'Outlet dell'Usato, che abbiamo organizzato già due volte e che si è rivelato un successo. Poi è opportuno tagliare i costi superflui. In questo senso abbiamo ridotto il numero di società del nostro gruppo con economie e risparmi. Stiamo altresì razionalizzando l'area di vendita privilegiando la produttività e la professionalità dei venditori; nel contempo stiamo potenziando l'area del post vendita che è in una fase di espansione.

Giuseppe Ceccato con i figli
Da sinistra: Massimo, Lorenzo e
Antonella





Foto della sede di Industrial Cars Automobili a Bassano (Vicenza)

D. “In una congiuntura di mercato così difficile, l’aspetto finanziario è sempre più importante. Quale ruolo sta giocando il sistema bancario?”

R. Ci dicono che le banche in generale non vedono troppo di buon occhio il settore dell’automotive: caratterizzato da un mercato in calo, da ipercompetitività, da eccessivi stoccaggi presso i dealers. Se applicassero alla lettera Basilea 2 molti concessionari dovrebbero pagare dei tassi molto alti. E di certo le case automobilistiche non ci aiutano con le eccessive forzature nel SELL IN diventate insostenibili. Il nostro rapporto con le Aziende di credito è molto buono e ci supportano sempre quando se ne presenta la necessità (investimenti importanti, acquisizione di una nuova sede...). Il sistema bancario è importantissimo e fondamentale per la gestione delle nostre concessionarie ed è importante instaurare con loro un rapporto stretto basato sulla chiarezza e conseguente fiducia reciproca. Oltre all’analisi economica delle nostre società è indispensabile fare anche un’attenta analisi finanziaria per essere consapevoli in anticipo della situazione e delle leve da muovere nei momenti di maggiore difficoltà.

D. “La vostra organizzazione è presente su più province anche se all’interno della stessa area geografica. Quali sono le opportunità e/o le difficoltà che incontrate? Quali sono le attività gestite centralmente e quali invece delocalizzate?”

R. Le opportunità consistono nel fatto di essere presenti in più sedi, anche in differenti province e sfruttare questa

sinergia per offrire in ogni punto di vendita tutto il mix di prodotti da noi commercializzati e l’assistenza d’ officina.

Abbiamo centralizzato la gestione del marketing, dei sistemi informativi, della finanza, degli immobili, dei ricambi (divisa in due realtà: magazzino ricambi Iveco e magazzino ricambi auto di tutti i marchi del Gruppo).

Le difficoltà riscontrate sono quelle delle concessionarie con più sedi: movimentazione dei veicoli da una sede all’altra (per questo utilizziamo la bisarca del gruppo), la movimentazione della documentazione per le pratiche di vendita, ecc.

D. “Se in questo momento dovete indicare i vostri principali concorrenti, sono concessionarie che rappresentano i vostri stessi marchi oppure concessionarie che rappresentano altri brand?”

R. Sicuramente la concorrenza è rappresentata da entrambe le tipologie, ma è più sentita quella delle concessionarie che rappresentano gli stessi nostri marchi e quella degli operatori paralleli.

E’ conseguenza del libero mercato ed è per questo che bisogna essere bravi e offrire un valore aggiunto rispetto alla concorrenza, che non sia rappresentato solo dal prezzo, ma anche dalla professionalità del venditore, dall’affidabilità e solidità dell’Azienda, dalla presenza capillare sul territorio dei punti di assistenza.

D. “Quali sono le principali difficoltà da affrontare nel passaggio generazionale in seguito all’entrata in azienda delle nuove leve? Quali progetti innovativi hanno sviluppato?”

R. Il passaggio generazionale è un argomento alquanto importante e delicato. Siamo tre fratelli e lo stiamo affrontando. Per il momento ci siamo suddivisi i compiti prendendoci ognuno delle responsabilità nel gruppo. Crediamo che in parte gli studi effettuati, in parte le esperienze sul campo, siano una buona base. Di fondamentale importanza ed utilità sono le conoscenze ed informazioni che nostro padre ci trasmette ogni giorno nell’affrontare le più svariate situazioni, poi ci confrontiamo e dialoghiamo tra di noi con periodiche riunioni dove ognuno esprime la sua opinione su decisioni da prendere. Fondamentale è la comunicazione e la chiarezza

“...la nostra politica è quella di dare il massimo ai nostri clienti, di ricercare nuovi potenziali clienti e di offrire una gamma di servizi quali i finanziamenti, le assicurazioni, le revisioni...”



tra di noi su quelli che sono gli obiettivi aziendali e le nostre responsabilità, poi non deve mai smettere di mancare la passione per questo lavoro ultra impegnativo.

D. “Le risorse umane rappresentano un nodo critico. Quali sono le principali difficoltà nell’inserimento di nuove persone? Quali sono le carenze nel sistema di reclutamento?”

R. Le risorse umane rappresentano uno dei fattori chiave che determina il successo delle Aziende, grandi o piccole che siano. Naturalmente più il gruppo è grande maggiori sono le competenze richieste, soprattutto a livello dei responsabili, molto difficili da individuare sul mercato e ai quali richiediamo la massima trasparenza e correttezza, doti di leadership per motivare la squadra e capacità di produrre risultati che richiede molta concretezza. Caratteristiche non da tutti. Nel gruppo esistono dei profili con queste caratteristiche però, quando si valuta l’acquisizione di nuovi mandati, il problema più critico è quello di trovare il conduttore. Oltre ai manager altra figura molto importante è quella del venditore: ne abbiamo molti di bravi ma non sono mai abbastanza così la ricerca di forza di vendita capace è sempre in atto. Poi una volta individuata la risorsa è necessaria molta dedizione e concentrazione da parte del suo capo per farlo crescere all’interno dell’azienda, se uno nuovo viene lasciato a se stesso, si demotiva e si perde subito. Puntiamo soprattutto sui giovani grintosi, concreti e che hanno la passione per questo lavoro, poi sta a noi tirare fuori le loro doti e indirizzarle al conseguimento dei risultati. Attualmente è il manager di ogni società del gruppo che ha il compito di pensare alla formazione dei suoi uomini. Per la selezione del personale, dalle persone chiave, ai venditori, ai magazzinieri, ai meccanici, agli impiegati, ci rivolgiamo spesso ad agenzie esterne specializzate. Questa politica ci fa risparmiare tempo nella ricerca e nella

selezione con l’intento, affidandoci a dei professionisti, di scegliere il meglio che offre il mercato.

D. “Storicamente nei momenti di maggiore difficoltà vi sono anche importanti occasioni per le aziende che si muovono prima o meglio rispetto alla concorrenza. Siete d’accordo con questa affermazione? Se sì, a vostro avviso, quali nuove opportunità potrebbero esserci nella distribuzione automobilistica?”

R. Il forte calo di mercato e l’ipercompetitività che caratterizza il nostro settore sta contribuendo al continuo abbassamento dei margini del settore delle vendite dei veicoli nuovi. E’ necessario da una parte puntare a sviluppare con determinazione tutti i servizi accessori alla vendita dell’auto e farlo prima degli altri: finanziamenti, assicurazioni, revisioni, assistenza postvendita, allestimenti, dall’altra fare dell’usato un vero business anche questo con delle idee innovative rispetto agli altri (vedi Outlet dell’Usato). Da aggiungere che delle opportunità nei momenti di difficoltà possono essere costituite anche dagli spazi che lasciano i dealers che non ce la fanno più a sopravvivere.

D. “Cosa ne pensa delle ultime iniziative del Top50 Dealer Club? In merito allo sviluppo delle sinergie di business ha qualche iniziativa che potrebbe segnalarci come meritevole?”

R. E’ stata una gran bella idea quella di fondare il Top50 Dealer Club. Soprattutto perché ci permette di incontrarci e confrontarci periodicamente tra dealers che condividono esigenze e problematiche simili. Abbiamo trovato di grande utilità i corsi sull’area finanziaria di Gios e sull’area commerciale di Jannotta, entrambi i docenti sono molto preparati, incisivi nel trasmettere le informazioni e con una marcia in più. Ci piacerebbe che il Top50 Dealer Club diventasse un

Il salone
Abarth del
gruppo Cecca-
to



club veramente esclusivo, che i Top50 diventassero una sorta di brand riconosciuto dal cliente finale come sinonimo di qualità, di affidabilità, di eccellenza. Infine sarebbe molto interessante che l'associazione fosse in grado di negoziare con le case automobilistiche e ottenere dei vantaggi concreti per gli associati.

D. “Nella distribuzione automobilistica, i concessionari hanno uno spazio di manovra ridotto nella gestione della comunicazione (molto viene stabilito dalle Case Auto). Quali iniziative/strumenti avete utilizzato per differenziarvi dalla concorrenza?!”

R. Oltre alle iniziative promo pubblicitarie delle Case abbiamo un piano di marketing autonomo con un budget

importante, diviso in due parti: una istituzionale che reclamazza il gruppo ed una che riguarda i singoli dealer e che va dal marketing diretto alla pubblicità tradizionale. Per differenziarci dalla concorrenza abbiamo organizzato negli ultimi mesi per due volte un evento degno di nota. Per la prima volta nel Veneto, è stato presentato il “Fiat Outlet Car Show”, manifestazione del Gruppo che ha scelto come location una sede di oltre 20.000 mq. che gode di ottima visibilità. L'iniziativa ha riscosso un ottimo successo. Con l'occasione sono stati presentati i modelli di vetture più recenti. Per i più piccoli, le domeniche è stata creata un'area dedicata all'insegnamento dei primi fondamenti di guida sicura, grazie al villaggio della Scuola Mobile di Polizia. Abbiamo deciso di riproporne un terzo: l'Outlet del Veicolo Commerciale e Industriale.

TOP50 DEALER CLUB newsletter
è una iniziativa



Viale Luzzatti 88 – 31100 Treviso
Tel +39 0422 262997 – Fax +39 0422 029903
Web www.quintegia.it – Email info@quintegia.it