

gli speciali di InterAuto News

Supplemento 1 al numero 11/2011 di InterAutoNews
Spedizione in A.P. comma 20, lett. B, art. 2, Legge 23/12/96 n° 662 Filiale di Roma
Registrazione Tribunale di Roma n° 240/90 del 7 aprile 1990

FEDERAUTO



(in)Sostenibilità del business

Concessionari e Case insieme per cambiare marcia

**Il testo integrale di tutti gli interventi del convegno
Federauto - InterAutoNews
Bologna, 2 dicembre 2011**



Da sinistra: il nostro Direttore Tommaso Tommasi. Il Presidente di Federauto, Filippo Pavan Bernacchi. Adriano Gios, Studio di Consulenza Aziendale. Oreste Ruggeri Vice Presidente di Federauto

Sotto, da sinistra: Elena Babbi, Adolfo De Stefani Cosentino, Antonio Ferrari, François Guieysse, Lorenzo Sistino, Gaetano Thorel



Apertura Lavori

- Filippo Pavan Bernacchi** - Presidente Federauto
- Tommaso Tommasi** - Direttore InterAutoNews
- Giada Michetti** - Amministratore Delegato GL events Italia

Premiazione Rete dell'anno 2011

- Tommaso Tommasi** - Direttore InterAutoNews
- “(in)Sostenibilità del business”
- Adriano Gios** - Studio di Consulenza Aziendale

Video istituzionale

- Oreste Ruggeri** - Vice Presidente Federauto

Tavola rotonda

Moderatore:

- Tommaso Tommasi** - Direttore InterAutoNews

Sono intervenuti:

- Elena Babbi** - Responsabile Rete UCRI (Unione Concessionari Renault Italia)
- Adolfo De Stefani Cosentino** - Presidente UCISM (Unione Concessionari Italiani Smart-Mercedes)
- Antonio Ferrari** - Vice Presidente ACP (Associazione Concessionari Peugeot)
- François Guieysse** - Direttore Generale Citroën Italia
- Lorenzo Sistino** - CEO Fiat Professional e Senior Vice President EMEA Commercial Operations
- Gaetano Thorel** - Presidente e Amministratore Delegato Ford Italia

“Intervenire prima che sia troppo tardi”

- Filippo Pavan Bernacchi** - Presidente Federauto

FEDERAUTO

Via Cavour, 58 - 00184 Roma
Telefono 0686325149 / 0686325397 - Fax 0686325549

**InterAuto
News**

Via Ermete Novelli, 11 - 00197 Roma
Telefono 068079420 - Fax 068072653

**FEDERAUTO**Federazione Italiana
Concessionari
Auto**Il Presidente**

Roma, 12 dicembre 2011

Gentili Ospiti,
anche quest'anno abbiamo cercato di offrire a Concessionari di autoveicoli, partner, manager e giornalisti, un momento di riflessione per fare il punto sul nostro tormentato settore; settore che in Italia sta vivendo la crisi più grande da quando è stata inventata l'automobile. Non è un bel momento, credetemi, per essere il Presidente di Federauto, ma non vi tradirò lasciando le cose a metà.

Purtroppo le nostre difficoltà sono acuite dalla crisi mondiale, europea e italiana, dalle difficoltà di accesso al credito e dai provvedimenti assurdi posti in essere dai Governi che si sono succeduti negli ultimi tempi. Mi riferisco in particolare al rincaro di IPT, IVA, accise, superbollo, e all'assurdità di aver varato per anni ecoincentivi per poi passare, in una congiuntura già di per sé sfavorevole, ai disincentivi. E poi, ultima ma non ultima, l'obsolescenza delle attuali regole della distribuzione volte solo a perseguire volumi spesso irragionevoli: di acquisto e di vendita.

Ma senza farci prendere dallo sconforto, a Bologna abbiamo proposto idee concrete per uscire da questa empassé. Soprattutto nei confronti delle Case automobilistiche, essendo profondamente convinti che se riscrivessimo insieme le regole della distribuzione potremmo affrontare senza timori qualunque tsunami. La strada è lunga, in salita e impervia ma, Federauto non mollerà. Un domani ci potrete "accusare" di aver portato o meno dei risultati, ma mai di non averci provato o di non aver profuso il massimo impegno.

Personalmente sono conscio che ci vorranno tempo e fatica, perché dobbiamo scardinare mentalità e meccanismi stratificatisi in decenni. Purtroppo, mi sia concesso, spesso i primi nemici dei Concessionari sono i Concessionari stessi. Quello che io chiamo il "fuoco amico". Un po' perché non tutti mettono a disposizione il proprio tempo e il proprio intelletto alle associazioni, un po' perché siamo spesso avversari sul mercato, un po' perché non tutti giocano in maniera pulita pensando di essere i più furbi, un po' perché siamo degli individualisti accaniti dimenticando che solo l'unione fa la forza, e un po' perché ragioniamo spesso con la pancia, e valutiamo le persone a simpatia o antipatia, rispetto ai fatti concreti. Ma Federauto, nonostante tutti i problemi, è programmata a vedere sempre il bicchiere mezzo pieno e ad automotivarsi, giorno dopo giorno.

Nel ringraziare chi ha partecipato all'Assise, ed eravate veramente tanti, desidero esprimere un attestato particolare al Vice Presidente Oreste Ruggeri, che per noi ha organizzato il congresso insieme al Direttore Gian Franco Soranna e all'ausilio esterno della dottoressa Laura Santin. Senza dimenticare il direttore di InterAutoNews, Tommaso Tommasi, con cui abbiamo rinnovato, nel rispetto delle reciproche autonomie, una importante sinergia. Un grazie al Vice Presidente Mario Beretta, che per noi sta cercando di rendere più equa la normativa europea e al Vice Presidente Amministratore Francesco Ascani, appena giunto nella nostra squadra.

Con l'invito a tenere i nervi saldi, la barra dritta, e a fare attenzione alle persone cui chiediamo consulenze o consigli per non cadere dalla padella nella brace, Vi auguro buon lavoro ricordando che, quando avete bisogno, Federauto e la sua struttura sono a vostra disposizione (info@federauto.eu).

Filippo Pavan Bernacchi

TOMMASO TOMMASI



Buongiorno e benvenuti a tutti. Grazie per essere qui.

Come vedete è una location diversa, rispetto a quella degli anni scorsi, che GL events ha realizzato appositamente per ospitare in maniera degna questo convegno che raccoglie gran parte del mondo che fa business con l'auto. Senza dilungarci, credo sia importante a questo punto andare al concreto. Pregherei il Presidente Filippo Pavan Bernacchi di darvi il suo benvenuto e chiedo intanto alla

dottorssa Giada Michetti, Amministratore Delegato di GL events Italia, di raggiungerci sul palco.

FILIPPO PAVAN BERNACCHI



Io vi ringrazio di essere qui. Abbiamo cercato di costruire un evento che vi consenta di portare a casa degli spunti, sia per i Concessionari che per i costruttori e per i giornalisti. Avrò modo di parlare più tardi quindi non vi voglio ammorbare due volte, lascio la parola alla dottorssa Michetti che anche quest'anno ci ha offerto moltissimo.

GIADA MICHETTI



Signore e signori buongiorno a tutti. Grazie per essere qui. Io innanzitutto desidero ringraziare Federauto, il Presidente Pavan Bernacchi, InterAutoNews e il suo Direttore Tommaso Tommasi, per continuare a scegliere il Motorshow per questa importante assise annuale dei Concessionari. L'edizione 2011 del Motorshow, 36° della serie, che domani aprirà ufficialmente al pubblico, non è presente - come avviene ogni anno dispari - nel calendario OICA, come forse saprete. Per questo motivo, vo-

glio ringraziare tutti coloro che hanno scelto comunque di essere presenti al nostro salone, decidendo di promuoversi attraverso una vetrina unica ed originale quale è il Motor Show. Grazie a tutti voi che siete qui a rappresentare il mercato che ormai sappiamo che si chiuderà con un immatricolato di un milione 750mila vetture. Conosciamo bene, compresi noi organizzatori del Motor Show, le difficoltà di questo periodo; sappiamo anche che la maggior parte dei gruppi automobilistici giocano una partita mondiale e nell'ottica mondiale, dove si redigono, i bilanci sono positivi. E questo genera un po' di ottimismo. Sappiamo che i risultati migliori derivano da ciò che si ottiene in Paesi che stanno iniziando a dare vita alla motorizzazione di massa (e questo, certo, non ci riguarda come Paese). Quindi la difficoltà del settore, e soprattutto la vostra, è legata alla schizofrenia tra quello che avviene nel mondo e quello che avviene nel nostro Paese, ed è una dicotomia molto difficile, dalla quale tutti dobbiamo uscire. Mi auguro che il Motor Show, con le sue 48 anteprime, tra mondiali europee e nazionali, possa dare questa spinta e possa tornare a dare l'entusiasmo ad un pubblico che è sempre stato numeroso. Il prodotto auto sarà come sempre protagonista, siamo tornati - come vedrete - al layout del 2008, quindi con l'apertura dei due grandi padiglioni, il 16 per il gruppo Volkswagen e il 19 per il gruppo Fiat, che hanno anche delle importanti novità per il mercato italiano. Particolare attenzione meritano i test drive sulle otto aree esterne, che lo scorso anno furono trentaseimila, tutti profilati, quindi preziosi per le aziende. Avremo sempre la mobilità elettrica, un'attenzione alle mobilità alternative, perché saranno sicuramente il futuro, forse non prossimo, ma il futuro. Auto da provare nel Padiglione 30, battezzato come lo scorso anno "Electric City Powered by Enel". Avremo un focus inedito, un padiglione che abbiamo chiamato "Innovation Hall by Società Autostrade" quindi due grandi aziende italiane che hanno scelto il Motor Show: Enel e Società Autostrade. E in un anno di importanti ricorrenze per il nostro Paese siamo l'ultimo evento dei 150 anni dell'unità d'Italia, abbiamo quindi un padiglione, realizzato in collaborazione con l'Asi, dedicato alla storia dell'automobile, dal 1900 ai giorni nostri. Avremo anche un altro focus inedito, Luxury Time, questo perché per il nostro pubblico le supercar alimentano il sogno, e il sogno alimenta la passione e la passione, ci auguriamo, alimenterà anche le vendite. Naturalmente finiamo con una nostra peculiarità, che è lo sport. Voi sapete che in questo quartiere fieristico, che sembra fatto apposta per ospitare il Motor Show, noi modifichiamo un grande parcheggio di 70 mila mq., lo facciamo diventare un circuito; all'interno ha 4 diverse piste, ci lavorano circa 200 addetti con un investimento anche di comunicazione importante per noi. Su queste piste si cimenteranno 120 piloti. Apriremo con la grande esibizione della Ferrari di Formula Uno, come da tradizione, e chiuderemo con il Memorial Bettega, che è ormai una tappa del mondiale rally. Il Motor Show si configura come



PREMIAZIONE

una grande campagna pubblicitaria, presente su tutti i media, dall'affissione alla stampa, alle televisioni, alle radio, al web. È come se noi fossimo una cassa di risonanza per tutti quanti voi. Questo è quello che ci auguriamo di poter fare e che ci auguriamo per questo settore. In bocca al lupo a tutti e buon Motor Show. Grazie.

FILIPPO PAVAN BERNACCHI

Riallacciandoci a quello che ha appena detto la dottoressa Michetti, abbiamo preparato un breve filmato sui 150 anni legati alla storia dell'automobile della nostra nazione, un filmato accompagnato dall'inno nazionale che, sono certo, saluteremo alla fine con un applauso.

Filmato e lungo applauso

Prima di passare la palla al Direttore di InterAutoNews, posso solo dire che la Federauto è un'associazione nazionale e che noi rappresentiamo tutti. Quindi per noi l'Italia è unica e inscindibile. Grazie.

TOMMASO TOMMASI

Grazie al Presidente per questa affermazione che condivido al cento per cento. È importante sentirsi italiani, particolarmente in questo momento. Diamo vita, ora, alla nostre premiazioni, ormai un momento tradizionale, visto che abbiamo lanciato il nostro Trofeo Rete dell'anno nel 2000. Invito sul palco il signor Fabrizio Morandi, Amministratore Delegato di TNS Italia e il presidente della I.Car Roberto Muriana, in rappresentanza delle due aziende che sostengono da sempre la nostra iniziativa. Come sapete ogni anno, grazie a TNS, facciamo un Mystery Shopping che ha riguardato quest'anno 1.240 visite presso i Concessionari di tutte le marche che nel 2010 avevano ottenuto almeno una quota dell'1% del mercato italiano. In base ai risultati di queste visite, alla fine stiliamo una classifica. Non ci interessa dire il nome delle marche arrivate seconda, terza o quarta. Ci piace dire che per il secondo anno consecutivo ha vinto la Rete dei Concessionari della Citroën Italia. E per questo invito sul palco Jean-Marc Gales, Direttore dei marchi PSA Peugeot-Citroën, venuto appositamente da Parigi - e questo è un onore per tutti noi che facciamo questo mestiere - e Marco Mariotti, che è il Presidente dell'Associazione Italiana Concessionari Citroën. Il premio a Mariotti lo consegna il signor Morandi. Complimenti a Mariotti che li porterà a tutti i colleghi, spero siano tanti qui in questo Nuovo Gran Teatro, e del gruppo PSA perché è importante dire che è stata creata una grande squadra, quindi parleremo sempre di più del gruppo PSA. Il premio al signor Gales lo consegnerà il nostro amico Roberto Muriana, signor

Gales ci piacerebbe avere da lei qualche parola, ma anche che ci dicesse che succederà nel 2012 in Europa.

JEAN-MARC GALES



Buongiorno a tutti. È un grande onore per me essere qui tra di voi in un momento che non è facile, ma dove la qualità, non solo del prodotto ma anche del servizio, si è sempre imposta. Noi siamo fieri, felici di ricevere questo importante riconoscimento per la rete di vendita Citroën che si conferma per il secondo anno la migliore rete di vendita in Italia. Nella nostra industria, come peraltro in tutte le altre industrie, nessun cliente vuole essere trattato male, questo non si è mai visto fino adesso.

C'è uno studio negli Stati Uniti che dice che l'incontro con il concessionario è considerato la seconda peggiore esperienza dopo il dentista. Questo non lo vogliamo per il marchio Citroën. Da sempre la qualità del servizio, e di conseguenza la soddisfazione dei clienti, rappresenta una priorità assoluta per il marchio Citroën e per la nostra missione, che coinvolge tutta la Rete, vendita, post-vendita e ricambi. Per questo abbiamo lanciato nel 2010 il programma Podium, un progetto internazionale di formazione di tutte le persone in contatto con il cliente, e anche del loro management. Il progetto Podium ha coinvolto 80mila persone in tutta Europa e ha come obiettivo di portare i nostri marchi tra i top tre brand generalisti a livello mondiale per la qualità del servizio. Questo impegno ha già prodotto ottimi risultati, la soddisfazione dei nostri clienti continua ad aumentare, e questo trofeo premia tutti gli sforzi della Rete e conferma la validità della direzione che noi insieme abbiamo preso. Per questo colgo l'occasione di ringraziare il presidente dell'Associazione italiana, signor Mariotti, e tutta la Rete Citroën per la passione e l'impegno che avete dimostrato e che continuate a dimostrare. Vorrei ringraziare inoltre la Rete per come ha accolto anche la sfida di lanciare una nuova linea di prodotto, la linea DS che ha contribuito anche al successo del marchio Citroën in Italia. Infatti questa linea, come avrete sicuramente visto, non è solo una linea di prodotto, è una mobilitazione globale del marchio Citroën, una linea che propone prodotti per clienti alla ricerca di stile, di architettura e di qualità. In venti mesi la DS3, la DS4 e la DS5 hanno un'incidenza del 10% sul totale della vendita del marchio Citroën e per la maggior parte sono clienti di conquista. Questi tre modelli distintivi sono il miglior esempio della nostra strategia di valorizzazione del marchio Citroën che si integra armoniosamente con la crescita della qualità della Rete e grazie





alla quale saremo in grado di affrontare le difficili sfide del mercato che ci attendono. Voi tutti conoscete il mercato italiano molto meglio di me. Siamo in un contesto difficile e l'anno prossimo saremo agli stessi livelli di quest'anno con dei canali di vendita sempre più costosi, per tutti, anche per i costruttori. La dottoressa Michetti ha detto prima "si deve alimentare il sogno", e noi abbiamo tutti la fortuna di lavorare in un'industria dove si crea ogni giorno un sogno. Dobbiamo continuare ad investire in qualità della Rete, ma anche - e questo tocca a noi costruttori - in qualità di prodotto, nuovi prodotti, perché quello che attira la gente nella concessionaria è il vostro lavoro di fidelizzazione tramite la qualità ma anche il nostro lavoro di design, di creatività, di nuove tecnologie, se uno fa questo, il successo ci sarà sempre, anche in un mercato difficile. Grazie a tutti voi e ancora una volta sono molto contento e onorato di essere con voi. Grazie.

TOMMASO TOMMASI

Grazie al signor Gales, anche per il segnale di moderato ottimismo. E colgo l'occasione per salutare e ringraziare per la presenza i numerosissimi esponenti del Gruppo PSA presenti qui in sala. Chiedo ora a Mariotti di esprimere un pensiero su questo nuovo successo.

MARCO MARIOTTI

Certamente. Buongiorno a tutti. Ringrazio il signor Gales per le parole e i termini usati verso la Rete italiana. Ringrazio tutti i miei colleghi che con il loro comportamento mi hanno permesso di salire sul palco per ricevere per il secondo anno consecutivo il premio. Voglio ricordare qui un proverbio che conoscono



in Italia nella qualità della

vendita delle autovetture. tutti: "Non c'è due senza tre". L'impegno è che il prossimo anno saremo sul palco per ricevere per la terza volta consecutiva il premio. È un momento difficilissimo, particolarissimo, abbiamo la necessità che i rapporti anche con la Casa siano al meglio e i rapporti col cliente in egual misura, riteniamo di dare al cliente la soddisfazione che ci chiede e che dobbiamo dargli continuamente per creare quel plus che ci consenta di essere - come diceva il signor Gales - fra i primi in Europa e

TOMMASO TOMMASI



Grazie Mariotti. Io vorrei che il presidente Muriana vi salutasse, lui ha ritenuto quest'anno di voler solo salutare, approfittando sicuramente della forte notorietà di cui gode.

ROBERTO MURIANA

Vorrei semplicemente porgere un saluto a tutti i presenti, completandolo con un fervido augurio per un 2012 che possa essere migliore. Un saluto a tutti.



PREMIAZIONE

TOMMASO TOMMASI

Grazie a Roberto Muriana. E adesso andiamo a vedere cosa è successo nel Mystery Shopping per sentire cosa ci può dire un esperto. Nella slide che vi proponiamo ci sono sei risultati medi: i due migliori e i quattro peggiori, Vorrei che lei, Morandi, essendo TNS la proprietaria di questo lavoro, ci desse in maniera sintetica un'opinione su questi risultati.

FABRIZIO MORANDI



Buongiorno. È difficile fare l'esperto tra esperti. Io credo che la chart che state vedendo tutti sia abbastanza semplice da interpretare. Quindi volevo darvi degli stimoli, dei punti di riflessione, che stanno dietro questi risultati da un punto di osservazione sicuramente facile per noi che è quello di grandi studi e ricerca internazionale. Io credo che ci siano stati in questi ultimissimi anni due fattori di cambiamento molto importanti. C'è una frase di Bob Dylan in comunicazione in questo periodo

che tutti quanti avete sentito, dice: "Non c'è niente di più certo del cambiamento". Il cambiamento dobbiamo affrontarlo tutti i giorni. Al di là del cambiamento dettato dalla crisi economica, che sicuramente non voglio trattare, io credo che negli ultimi anni ci sia stato nel comportamento del consumatore un grande cambiamento portato da Internet, dal web. Un modo di raccogliere informazioni che parte dai siti Internet, che tutte le Case automobilistiche hanno, che passa attraverso le social community per arrivare ai blog e ai forum. Questo ha fatto cambiare completamente la testa del consumatore e l'approccio di quello che poi diventerà l'acquirente verso il prodotto auto e ovviamente nel rapporto che ha col concessionario. Le persone, prima di entrare in concessionaria, si preparano, passano tutti i siti, usano il configuratore, "disegnano" il loro modello (i colori, gli accessori), arrivano a determinare il prezzo e lo confrontano con tutte le altre offerte che possono trovare a cui sono interessati. Quando sono assolutamente preparati vanno dal concessionario. Quindi potete ben capire che il rapporto fra l'acquirente e il concessionario è radicalmente cambiato. Allora la nostra provocazione è: cercate di spostarvi dal prodotto che va venduto, l'auto, che è sicuramente poi il momento finale, che deve essere sempre più bello, sempre più innovativo, sempre più attraente, sempre più competitivo e cercate di concentrare la vostra attenzione su chi entra in concessionaria. Dovete ascoltarlo, dovete capirlo, dovete cercare di mettervi nei suoi panni, non solo cercare di

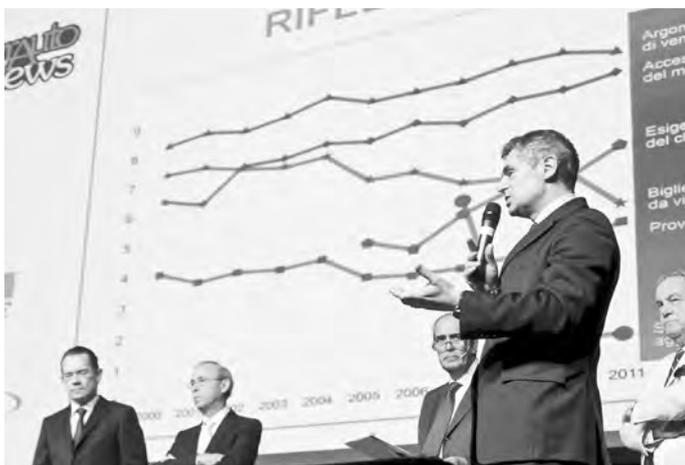
spingere la vendita, perché questa persona sa già tutto, quindi dovete sospendere il vostro punto di vista ed entrare nella loro testa. Io credo che così sarà più facile riuscire poi a portare avanti una trattativa che deve assolutamente passare tramite la parola "prodotto", l'autovettura va provata, va toccata, va vista. Bisogna lasciare poi un segno, che può essere anche il vostro biglietto da visita, che vi fa rimanere nella testa della persona quando torna. In buona sostanza, bisogna abituarsi a vendere un servizio e non più un bene. Quindi la nostra osservazione è di spostare il focus, perché fuori l'aria è cambiata; la gente non entra in concessionaria pendendo dalle vostre labbra perché non sa ancora che cosa c'è, non ha fatto confronti, ma è una persona assolutamente evoluta e preparata, e quindi va reimpostato proprio il rapporto che c'è fra voi e la persona piuttosto che fra voi e il prodotto da vendere a questa persona. Se date un occhio alle linee e agli items che abbiamo riportato a seguito della ricerca, potete benissimo ritrovare quello che ho cercato di dirvi in modo diverso, girandogli intorno per darvi, come dicevo, uno stimolo di riflessione. Io so che qui dentro ci sono due generazioni ed è questo secondo me il terreno più fertile su cui lavorare: c'è la generazione dei padri, che ha vissuto un momento completamente diverso in cui c'era il prodotto e non c'era la rete (intendo Internet) e c'è la nuova generazione, i figli, quelli che stanno entrando, quelli che adesso si chiamano generazione Y, generazione X, persone assolutamente evolute che vivono su Internet e sulla rete, e forse - mi auguro - per voi sarà più facile capire questo discorso e cercare di fare questo salto. Grazie, buona giornata.

TOMMASO TOMMASI

Grazie a Morandi che ha commentato in modo chiaro tutto quello che doveva. Così si conclude la premiazione. Io ringrazio ancora il signor Gales per essere stato qui con noi, Mariotti grazie infinite e complimenti alla sua squadra. Signori adesso abbiamo una lezione magistrale del signor Adriano Gios, autore di quel libro che avrete probabilmente già preso all'ingresso. Vorrei che Gios salisse sul palco.

ADRIANO GIOS

Buongiorno a tutti. Sono Adriano Gios. Permettetemi di ringraziare per prima cosa Federauto, nella persona del Presidente Filippo Pavan Bernacchi e InterAutoNews nella persona del Direttore Tommaso Tommasi, per avermi invitato a tenere una relazione su di un tema anticipato addirittura nell'invito. Inizialmente preferirei provare a contestualizzare un po' cosa ci sta succedendo attorno nell'ultimo periodo, perché è molto interessante capire come si muove il contesto economico per vedere poi i riflessi che questo ha sulla gestione del settore della di-



Le tre gambe del tavolo



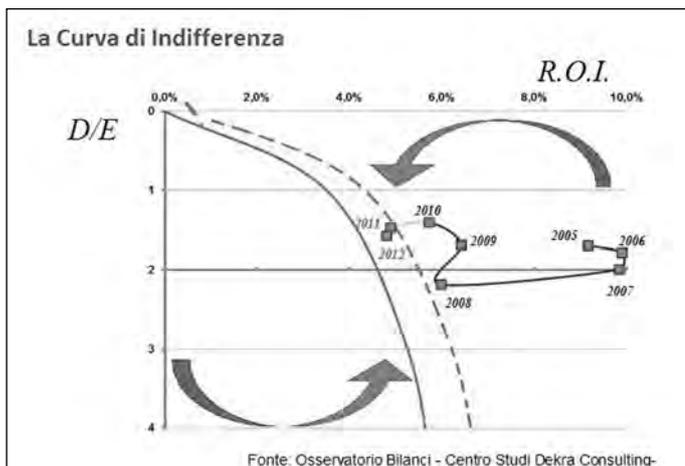
Adriano Gios

stribuzione automobilistica. Noi arriviamo da un periodo estremamente complicato: il 15 settembre del 2008 fu dichiarato il fallimento della Lehman Brothers, una delle principali banche di investimento americane, la quarta tanto per capire le dimensioni, una di quelle banche che venivano definite "too big to fail", troppo grandi per fallire, però fu ciò che avvenne: il 15 settembre, per tutta una serie di eventi, questa banca dichiarò fallimento ed era una banca con 27mila dipendenti, 158 anni di vita. Il titolo, che valeva 66 dollari

qualche mese prima, era finito a 3 dollari. Tutto fu causato dai famosi mutui subprime. I mutui subprime sono dei mutui erogati a persone che non avevano la capacità finanziaria probabilmente di rimborsare il debito nel futuro. Ma perché questo veniva fatto? Veniva fatto perché si era di fronte a un mercato in assoluta tendenza positiva, il mercato immobiliare, e in un mercato (come sapete bene perché è successo qualche volta nel settore automotive), quando la domanda traina il prezzo sale, e quando il prezzo sale si possono prestare dei soldi anche a qualcuno che poi probabilmente non ti pagherà, giocando sul fatto che la casa potrà essere pignorata e il valore della casa pignorata sarà sicuramente superiore al valore originario del contratto effettuato magari qualche periodo prima. Questo ha creato quello che tecnicamente si chiama una bolla, una grande crescita irrazionale di questo sistema di finanziamento del mercato immobiliare, tipico dei Paesi anglosassoni. E la cosa peggiore è stata che questo sistema doveva essere sostenuto da finanziamenti,

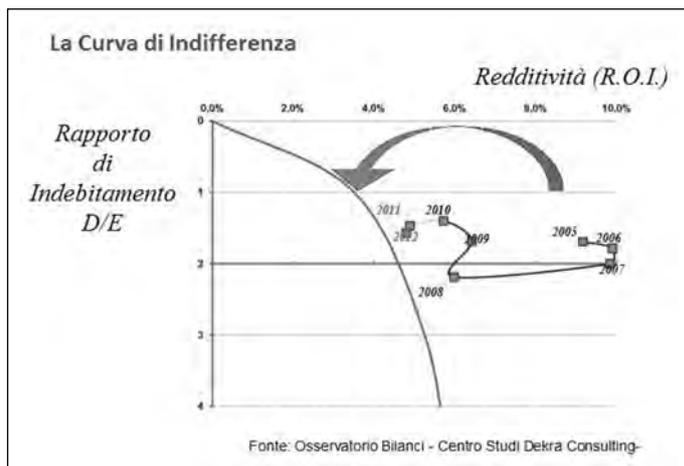
questi finanziamenti sono stati trovati proprio nel debito del subprime verso la banca. Il debito veniva cartolarizzato e venduto sui mercati finanziari, non solo americani ma di tutto il mondo. Nel 2006-2007 la bolla, come tutte le bolle, è scoppiata. Perché? Perché alcuni proprietari di case, giocando sul fatto che il valore, il costo della costruzione era decisamente inferiore al prezzo di vendita del momento, essendo in un mercato in crescita, un mercato pull, come si dice tecnicamente, ha cominciato a vendere case. I signori del subprime, non essendo più in grado di pagare le proprie rate, anche perché i tassi erano saliti per ben cinque volte nel giro di pochissimi mesi, il costo quindi era più alto, non potendoli quindi pagare, le loro case venivano pignorate e queste case pignorate venivano immesse sul mercato. Parliamo di ottocentomila abitazioni in un trimestre, quindi un numero enorme, la somma dei due fattori ha creato un'immersione sul mercato di una enorme quantità di beni immobili e ovviamente siamo passati da un mercato pull a un mercato push, nel senso che l'offerta era nettamente superiore alla domanda. Così sono crollati i prezzi, è crollato tutto, si è sgonfiata la bolla, e gli strumenti finanziari che erano a supporto di questa bolla sono diventati carta straccia. Questo financial shock ha poi definito questi strumenti toxic asset, cioè titoli tossici. Ciò ha creato dei grossissimi problemi e il sistema mondiale tra il 2008 e il 2010 è entrato in una rappresentazione a V. Normalmente in economia si rappresenta una crisi con una V, ci sono anche altre rappresentazioni ma questa è quella più comune. Questa è certamente, dal 2008 in poi, una caduta quindi in una grossa crisi. Questa è stata una crisi da debito privato, esteso in tutto il mondo. I governi sono però intervenuti, immettendo molta liquidità sui mercati, hanno sistemato tutte queste situazioni, il prodotto interno lordo che era crollato in tutti i Paesi occidentali ha ricominciato a risalire e pareva che ne fossimo usciti (questo a ca-

La Curva di Indifferenza



Fonte: Osservatorio Bilanci - Centro Studi Dekra Consulting-

La Curva di Indifferenza



Fonte: Osservatorio Bilanci - Centro Studi Dekra Consulting-

vallo del 2009 e del 2010). Improvvisamente questa V si è trasformata, come molto spesso succede in economia, in una doppia V, quello che tecnicamente si chiama il double dip, che vuol dire doppio tuffo: a una crisi molto spesso ne succede un'altra, quasi contestualmente. E difatti, dalla primavera di quest'anno, abbiamo cominciato ad imparare che per esempio gli Stati erano in grave difficoltà, gli Stati avevano delle difficoltà di rimborso dei loro debiti, il famoso debito pubblico, gli Stati non crescevano ed è arrivata, abbiamo imparato cosa succede quando uno Stato non riesce più a pagare i suoi debiti. Ed è uscita la parola default. Quindi la crisi degli Stati, degli Stati sovrani: troppi debiti, troppa liquidità immessa, difficoltà di poterlo rimborsare, il sistema ha creato quasi una metastasi. Poi abbiamo imparato che gli Stati più in crisi erano gli Stati cosiddetti "PIGS" (Portogallo, Irlanda, Grecia e Spagna). Purtroppo nel corso dell'estate ai PIGS si è aggiunta un'altra I, cioè siamo entrati anche dentro noi italiani, con grande crisi, situazioni estremamente complicate, grande indebitamento, Stati che non crescono, rischio di default. Quindi questa crisi che ha avuto questa tendenza, ha ricominciato un'altra caduta verso il basso. Questo è lo scenario su cui ci dobbiamo confrontare. L'ultima parola che quotidianamente ormai leggiamo sui giornali e sentiamo in televisione e alla radio è questa: spread. In economia la definizione di spread, è riferita a un differenziale tra due valori economici. Lo spread di cui parliamo noi sono quei famosi 500 punti altalenanti del debito pubblico italiano, dei bot, btp a dieci anni, rispetto al bund tedesco, cioè quanto noi siamo più rischiosi rispetto alla Germania e quanto noi dobbiamo pagare in più il denaro rispetto ai tedeschi e anche ad altri stati europei, Spagna compresa, avendo noi meno credibilità, meno affidabilità, meno prospettive future. Questo è quello con cui ci troviamo a doverci confrontare. Bene, disegnato questo scenario, a noi interessa andare a vedere come tutto ciò ha impattato sull'economia reale, perché questo è il vero problema. Non è solo il problema finanziario, perché purtroppo la finanza molto spesso impatta sull'economia reale perché questo è il vero problema, non è solo un problema finanziario. Purtroppo la finanza (e vedremo perché) molto spesso impatta poi sull'economia reale creando dei veri e propri disastri sull'economia reale e soprattutto cercherò di focalizzarmi sull'impatto, non sull'economia in generale ma sull'impatto sul sistema distributivo. Ecco, ho scelto due strade per poter cercare di ragionare insieme su questi sviluppi e su questi impatti che derivano da questo passato piuttosto virulento che abbiamo avuto: l'impatto che abbiamo sul consumatore e l'impatto che abbiamo sulla concessionaria. Sono i due punti importanti che mi preme sviluppare. Sul consumatore tutto sommato è semplice: il consumatore ha una minore capacità di spesa, cioè dispone di meno liquidità e quindi spende meno ma per motivi oggettivi, per motivi di mancanza di lavoro, per la crisi delle piccole imprese in difficoltà di risultati.

Insomma c'è veramente una minore capacità nel voler spendere e la situazione psicologica generale, mondiale, in particolare italiana, non lascia nessun ottimismo, per cui esiste un certo pessimismo, che è un brutto consigliere: di fronte alla possibilità di comperare o non comperare non si compera, non si spende, cioè si ritarda, i beni di consumo vengono ritardati, magari verranno comperati ma dopo, o magari non li si compera più. A parere mio l'aspetto psicologico è molto spesso anche peggio dell'aspetto reale, della effettiva minor capacità di poter spendere. Quindi abbiamo di fronte una clientela che è meno propensa al consumo. Guardate che l'italiano è sempre stato conosciuto come un popolo risparmiatore, la cosiddetta formica. Dalle più recenti analisi statistiche emerge che si sta risparmiando meno, molto meno. Non siamo più formica ma non siamo neanche cicala, perché non spendiamo e non risparmiamo. È un sistema che sta implodendo, sta creando delle reali difficoltà sul mercato in generale, anche la grande distribuzione ha avuto dei ritardi negli acquisti da parte della propria clientela. Passiamo alla concessionaria. Qual è il problema della concessionaria? Questa è una storia, se vogliamo, un po' vecchia. Niente di nuovo, però gli eventi ci portano a dover fare alcune riflessioni, ci portano a dover considerare in modo diverso queste vecchie situazioni che in certi momenti potevano essere vissute e risolte, magari con qualche altro tipo di soluzione. Il problema più grosso per la concessionaria, visto nell'ottica di questa contestualizzazione, è che il sistema delle concessionarie è un sistema bancocentrico. Ovviamente parlo di sistema, poi abbiamo casi e casi come in tutti i sistemi. Cosa vuol dire bancocentrico? Vuol dire che si usa molto spesso, in modo surrettizio e come surroga del capitale, il sistema bancario per sostituire a volte certe logiche di capitalizzazione d'impresa che dovrebbero essere invece assolutamente chiare nello svolgimento della propria attività. Perché è importante analizzare questo aspetto bancocentrico? Non è l'unico ma è importante. Perché come vi dicevo prima parlando del double dip, in questa fase della crisi è entrato in crisi il sistema bancario, perché avendo in pancia molti crediti verso gli stati sovrani comincia ad avere delle grosse difficoltà a risolvere i propri problemi. L'authority europea, l'EBA, European Banking Authority, la settimana scorsa ha obbligato alcune banche o quantomeno ha consigliato alcune banche, a ricapitalizzare. Il messaggio era chiaro: guardate che se non ricapitalizzate l'altra strada è la riduzione degli investimenti: o ricapitalizzate o riduci gli investimenti e questi ultimi sono gli affidamenti che vengono erogati alla propria clientela. La settimana scorsa una delle più grandi imprese di rating ha declassato otto banche, non grandi, medie, banche di territorio, declassate tutte e otto. Cioè il sistema finanziario è in grossa crisi, l'istituto finanziario ha delle grosse difficoltà nel reperire le risorse da poter investire, il founding, come si chiama, ha delle grossissime difficoltà e quando lo trova gli costa molto caro. Per cui, come conseguen-



za logica economica: se gli costa caro dovrà a sua volta farlo pagare molto caro, e comunque non ha molta propensione nel voler finanziare qualsiasi investimento di tipo commerciale. A questo punto credo sia tutto chiaro. Da sempre la concessionaria, quantomeno nella sua esemplificazione più semplice, è come un tavolino fatto più o meno bene, tenuto in piedi da tre gambe: certamente una gamba è il concessionario (l'imprenditore che sviluppa la sua attività), la seconda gamba (non in ordine di importanza ma perché sono tre gambe) è la casa mandante, e la terza gamba sono le banche. Purtroppo la previsione, o se vogliamo già l'evoluzione dei fatti, ci dicono che una gamba, che è la banca, sta entrando in grandi difficoltà. Quindi se la banca, che è uno dei punti fondanti e portanti del nostro tavolino che è la concessionaria, si rompe, si spezza, si accorcia, quello che vogliamo, il sistema potrebbe entrare pesantemente in crisi, soprattutto se non è soltanto un effetto congiunturale ma è un aspetto strutturale. Come lo affrontiamo il problema? Intanto dobbiamo imparare a leggere un po' meglio i nostri risultati, o meglio leggerli secondo una metrica, cioè una misurazione un po' diversa da quella solita, abituale. Noi viviamo sempre di reddito, quindi di risultati assoluti, economici soprattutto. Guardate che anche quando questi sono espressi in percentuale non è molto diverso, il 2%, lo 0,50%, il passaggio successivo è fondamentale ed è necessario per poter ritrovare degli equilibri d'impresa, perché il problema è strutturale e non congiunturale, e va risolto con terapie, con regole, con modalità strutturali. La redditività, che noi usiamo sicuramente quasi sempre sostituendo a reddito questa parola, redditività, è una cosa un po' diversa. La redditività è un risultato, quindi economico, però in relazione a un capitale investito. Perché è importante ragionare in termini di redditività come risultato rispetto al capitale investito? Perché il capitale investito è dove vanno a finire i soldi, l'attività della propria impresa. Allora se c'è l'investimento c'è qualcuno che ha investito. E se c'è qualcuno che ha investito costui dovrà anche essere remunerato, e se qualcuno che ha investito non vuole più investire ci creerà veramente dei grossi problemi e dovremo capire quali sono le regole di sostenibilità per poter avere un sistema strutturato, equilibrato per poter procedere nel futuro in modo vitaminico, non debole ma assolutamente strutturato. Questa è la regola. Ho fatto un semplice esempio perché ci aiuta a capire meglio qual è il mio pensiero. In questa slide c'è una concessionaria, sulla parte sinistra c'è il capitale investito, finanziatori sono o le banche o l'azionista. Vedete che volutamente le dimensioni geometriche di questo rettangolo sono le banche ed è uno spazio uguale all'azionista. Quindi capitale investito. Investito da chi? Dalle banche e dall'azionista. Noi siamo i Concessionari, le banche abbiamo visto che sono quella terza gamba del tavolo che comincia ad avere qualche problema, anzi ha sicuramente dei problemi. Bene, se noi produciamo una certa redditività, per esempio del 10% vuol dire che il nostro

capitale viene investito a un rendimento del 10%. Se fortunatamente la banca volesse essere pagata ad un 5%, noi abbiamo trovato l'uovo di Colombo. Ma cosa succede quando un mercato, come accade oggi, va in crisi? La nostra redditività non può che scendere, perché maggiori sconti, permutate sopravvalutate, costi costanti. Così la redditività non può far altro che scendere. Immaginate che passi al 3%. Ecco il 3% è minore del 5%, vuol dire che il 15% ce lo scordiamo e immaginiamo che ci resti ancora l'1%. Quindi abbiamo ancora una linea di galleggiamento. Ma se la struttura non fosse questa, quando qui ho 3 e qui ho 5 e il debito è più elevato rispetto al mio capitale investito, qui il sistema fa acqua, non tiene più. Teneva quando la mia redditività era superiore al costo che le banche mi chiedono per il loro finanziamento. Non tiene più quando è la redditività che scende mentre il costo della banca resta invariato (quando non sale addirittura). Allora vuol dire che qui abbiamo un problema non soltanto di redditività ma anche di struttura di capitali perché quando la redditività scende io devo avere una struttura di capitali adeguata per poter sostenere anche una caduta di redditività altrimenti si vive pericolosamente sempre, con il rischio di non poterlo più sostenere. Nel passato si è potuto fare questo perché il sistema galleggiava. Quando la redditività è molto alta si può sopravvivere con struttura finanziaria molto debole, perché comunque la finanza ti segue perché sei molto reddituale e non solo, ma sei in grado di poterla pagare. Ma la redditività in un mercato in crisi non può che scendere, quindi se noi abbiamo una redditività che diventa scarsa in una struttura finanziaria molto debole, beh questo è quello che io ho chiamato qualche anno fa la tempesta perfetta: i due fenomeni assieme diventano negativi. Fino a quando uno dei due sopravvive si può resistere, ma quando tutte e due insieme convergono e diventano negativi il sistema implode, non tiene più. Allora, parliamo di sostenibilità. Quando è che sei sostenibile? Certamente quando produci redditività, non reddito, redditività, risultato in base al capitale investito, ci deve essere sempre un concetto di investimento nell'attività, in tutte le attività, non solo nelle concessionarie, anche in una impresa di servizi c'è un concetto di investimento, diverso ma c'è. E certamente un concetto di rischio che è dato dal rapporto di indebitamento. Che cosa è il rapporto di indebitamento? È quanti soldi ci si mette rispetto a quanti soldi ci si prendono sul sistema finanziario, quanti soldi usiamo della banca rispetto a quanti soldi vogliamo capitalizzare l'impresa, capitalizzazione, sottocapitalizzazione. Siamo stati sempre qui, ad alta redditività e a struttura finanziaria sempre molto debole. Adesso la redditività non c'è più, la struttura finanziaria continua a restare debole, ecco che entriamo in una situazione estremamente pericolosa, molto rischiosa. Ci sono due possibilità: se io ho i debiti verso le banche rispetto al capitale proprio, molto alti, non posso permettermi, per essere sostenibile, nient'altro di avere un'altissima redditività o alta redditività. Se la mia reddi-

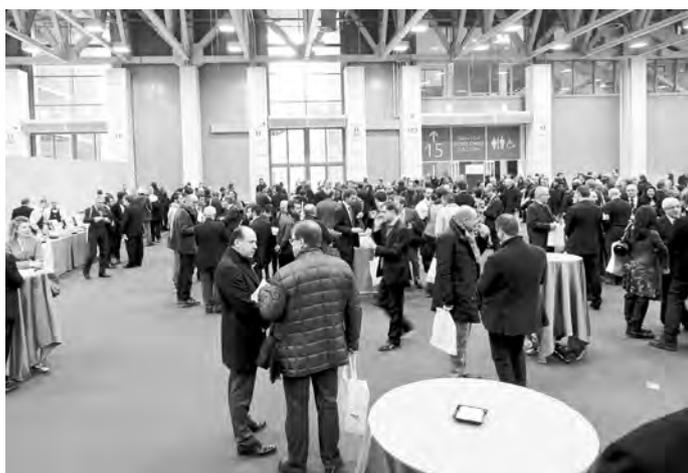


ATTI DEL CONVEGNO

tività diventa molto bassa questo rapporto deve assolutamente diventare altrettanto basso, devo avere pochi debiti, devo trovare un equilibrio tra la mia redditività e il debito che ho verso le banche, se voglio avere in modo strutturale una situazione coerente con l'attività che porto avanti nel tempo. Non lo si è fatto negli ultimi anni, siamo sempre stati orientati di più all'aspetto reddituale perché le crisi, che si sono succedute, ce ne sono state tante dagli anni '70 in poi, hanno avuto dei rapidi rimbalzi e quando rimbalza si può ricominciare pur essendo deboli finanziariamente. Quando la crisi dovesse malauguratamente perdurare nel tempo, guardate che i problemi nelle aziende non vengono mai fuori, perché il conto economico è positivo o negativo, ma vengono fuori perché non abbiamo liquidità per sostenere il nostro normale flusso di tesoreria, è un problema di flussi di cassa, sempre, è sempre un problema di liquidità. Quindi minori debiti si hanno e più l'azienda è tecnicamente sostenibile in momenti di crisi, soprattutto quando la crisi dovesse perdurare. Adesso abbiamo già un paio di anni dietro le spalle, il prossimo anno ho sentito che non ci saranno grandi novità, quindi abbiamo alcuni anni ancora su cui dobbiamo assolutamente soffrire ed attrezzarci per poter essere sostenibili, altrimenti diventa difficile poter portare avanti il nostro business. Questa è una curva che mi sono inventato qualche tempo fa che ci aiuta a capire come complessivamente la modalità strutturale della concessionaria può essere business economico, anti-economico, ovvero sostenibile o insostenibile. Usando una serie di indicatori, noi potremmo avere un posizionamento delle nostre concessionarie che può essere o da questa parte di questo segmento, che poi è una curva ma qui non siamo riusciti a tracciarla, quindi questa è un'area di sostenibilità, se siamo di qui siamo in un'area di sostenibilità. Ovviamente se siamo sotto questo segmento siamo in un'area di insostenibilità. Quello che è più importante non è dove siamo posizionati ma vedere qual è la tendenza. Ecco, questo è l'andamento che è stato ricavato usando il Centro Studi Dekra con l'analisi di bilancio, sono su 1.600 bilanci delle concessionarie su 2.300 del loro parco, essendo studi Dekra, abbiamo ricavato, secondo questa metodologia della curva, l'andamento complessivo della rete da bilancio. Allora vedete che siamo partiti dal 2005, avevamo molte concessionarie che erano molto più a destra e molte che erano già a sinistra, però questa è la media, la media complessiva. Eravamo, come media, decisamente fuori, si è migliorato nel 2006, nel 2007 siamo rimasti abbondantemente distanti dalla curva, poi nel 2008 ci si è rapidamente avvicinati alla curva, anno molto difficile, perché è strutturale, è un problema sia economico che finanziario, ci stiamo avvicinando alla curva, ovviamente la curva è la linea di rottura, è la linea che non dovremmo mai raggiungere. dal 2008 siamo un po' risaliti e poi la tendenza, in base ai mercati, con delle supposizioni ragionevolissime, è proprio quella che ci stiamo riportando verso la curva. Negli anni, quando si elaboravano que-

ste cose (ne ho elaborate diverse), quando le cose non vanno bene la tendenza è sempre questa: si parte da una situazione positiva e si va verso la curva, con qualche - fatemi dire - recupero ogni tanto nei periodi, ma certamente l'andamento è questo. Questa è la situazione quando i mercati vanno in difficoltà, la curva diventa tracciata in questo modo, si va verso la curva, un po' su, un po' giù ma certamente si va verso la curva. Quindi siamo ancora fuori dalla curva, se gli anni fossero peggiori di quelli che pensiamo addirittura ci andremmo dentro. Quindi c'è proprio una tendenza ad aumentare lo spostamento, proprio come la curva. L'altro problema che abbiamo, e da dove siamo partiti nel mio intervento, è che mentre noi stiamo andando verso la curva, la curva sta venendo verso di noi. Perché la curva sta venendo verso di noi? Perché la curva è tracciata tenendo conto di un costo del denaro standardizzato e il costo del denaro non potrà che aumentare nel futuro. Se aumenta il costo del denaro non abbiamo bisogno di andare contro la curva, è la curva che ci viene a prendere. Quindi pensate sono due fenomeni che vanno antitetivamente e negativamente uno contro l'altro: noi andiamo contro la curva e la curva ci viene a prendere.

Che fare? Non c'è molto da fare ma certamente bisogna innescare quello che si chiama un circolo virtuoso. Io credo che una cosa abbastanza banale ma che deve essere fatta è questa: io molto spesso sento parlare di terapie, cioè che cosa fare per. Io credo che una terapia adeguata, una terapia coerente, una terapia funzionale ed incisiva si possa attuare solo dopo aver fatto una corretta diagnosi. Io penso ai problemi fisici che a volte abbiamo, andiamo dal medico, ci manda in un centro a fare delle analisi, un elenco di esami da fare con dei numeri, con delle precise prescrizioni, insomma va fatta una diagnosi. Quindi ogni terapia va bene o non va bene, ma va bene soprattutto se viene fatta una corretta diagnosi. Allora, impariamo a fare delle corrette diagnosi, ma non solo diagnosi economiche (il mercato) ma anche diagnosi integrate, diagnosi di struttura, diagnosi che tocchino gli aspetti finanziari, la correlazione tra l'aspetto economico e l'aspetto finanziario d'impresa, cominciamo a scoprire cosa è questo benedetto flusso di cassa, questo cash flow, cominciamo a ragionare per moneta, come fa il sistema economico più elementare che abbiamo, la famiglia. Ragioniamo per soldi, per moneta, vediamo di capire come funziona, vediamo di correlare e cominciamo a capire come un risultato economico si trasforma o non si trasforma in un flusso di cassa, perché se guadagno devo avere anche i relativi soldi e le strutture finanziarie adeguate. Questi sono i ragionamenti da fare, tutte le terapie saranno opportune dopo aver fatto una corretta diagnosi, ma dopo che ho fatto una corretta diagnosi e ho applicato l'opportuna terapia, non mi devo fidare, devo rifare un'altra diagnosi a stretto giro di tempo per andare a verificare quella diagnosi che effetto ha portato sulla successiva terapia. E semmai, essendo in un periodo estremamente variabile, retti-



fico ancora la modalità della diagnosi, devo continuamente avere rigore, modelli e metodi a perimetro variabile, cambiarli continuamente, dopo di che un'altra terapia, un'altra diagnosi e un'altra terapia, perennemente. Il problema è che tutto questo deve funzionare con grande rapidità, con grande intensità e soprattutto con grande lucidità di obiettivi. Io penso che ogni terapia individuale sia utile, e ci mancherebbe altro, ma ho la sensazione - anzi è il suggerimento che do da professionista - che debba essere una terapia di sistema quella che deve essere applicata, non credo che sia sufficiente una terapia individuale, ma siamo in una crisi di sistema e la soluzione potrà solo essere trovata in una terapia di sistema.
Vi ringrazio per l'attenzione.

TOMMASO TOMMASI

Grazie, Adriano il tuo intervento è stato splendido. A questo punto io vorrei invitare sul palco Oreste Ruggeri, Vice Presidente di Federauto per la presentazione di un rapido video istituzionale. La parola a Oreste Ruggeri.

ORESTE RUGGERI



Sono molto lieto di vedere tutte queste persone. Come organizzatore, come delegato organizzatore di questo evento assieme a Tommaso Tommasi e a Gianfranco Soranna questo è il miglior premio che possa avere per il lavoro che abbiamo fatto in questi mesi. L'unica cosa che mi dispiace è che non vi portiamo buone notizie, ma del resto questa è la situazione. Avete già ricevuto il libro di Adriano Gios, che è stato realizzato anche col contributo di Federauto oltre a Dekra e Quattro-

ruote Professional, crediamo che possa essere di aiuto in questa situazione per fare quello che diceva Adriano Gios prima, cioè di fare una diagnosi della propria azienda, di fare un'analisi ed eventualmente di mettere in atto delle terapie. Quello che è importante nei momenti di difficoltà è di avere sempre l'orgoglio della propria azienda, l'orgoglio del proprio mestiere, di avere la consapevolezza di quello che rappresentiamo. La rete dei Concessionari italiani è una realtà che è formata di piccole aziende, molte di queste a carattere familiare, e in ogni realtà locale rappresenta un po' un punto di riferimento per la mobilità e quasi una istituzione come in una città, in una località come il comune o gli uffici postali, le varie concessionarie sono un punto di riferimento per i cittadini, quelli che noi chiamiamo

clienti. A rappresentare questa realtà è Federauto che è l'organizzazione che rappresenta tutti i Concessionari. Cosa è la realtà dei Concessionari italiani, cosa è Federauto ve lo proponiamo in questo filmato.

Filmato

TOMMASO TOMMASI

Grazie Oreste Ruggeri. Adesso vogliamo dare la parola ai rappresentanti di tre Case automobilistiche e a tre Concessionari per una sintetica ma ci auguriamo costruttiva rapida tavola rotonda. Invito quindi sul palco in stretto ordine alfabetico, la signora Elena Babbi che rappresenta il Consiglio Direttivo dell'Associazione dei Concessionari Renault, Adolfo De Stefani Cosentino, Presidente dell'Unione Concessionari Italiani Smart Mercedes, e Antonio Ferrari, vice presidente ACP. Dopo di che gli uomini delle Case, tutti di calibro: François Guieysse, direttore generale di Citroën Italia, Lorenzo Sistino, CEO Fiat Professional e Senior Vice presidente EMEA Cooperation e Gaetano Thorel, Presidente e Amministratore Delegato di Ford Italia.

Benvenuti sul palco.

Abbiamo sentito Adriano Gios con questa minacciosa curva che avanza verso gli equilibri economico-finanziari dei Concessionari. Ritengo che occorra fare qualche riflessione e chiederei, specialmente ai tre rappresentanti delle Case, di togliersi la maglia della squadra per parlarci come esperti, sicuramente conoscono i problemi, sicuramente avranno anche forse studiato già qualche soluzione da proporre nell'immediato, perché non vorrei fare il verso al titolo de Il Sole-24 Ore, ma effettivamente bisogna fare presto, non c'è più tempo da perdere. Quindi non vogliamo la rivoluzione, perché non si può fare qui in questo momento, ma chiediamo che venga fatto qualcosa per rendere per tutti meno pericoloso il 2012 che promette molto poco di buono. Prima Oreste Ruggeri ha parlato di brutte notizie che vi diamo, però la realtà è quella che è, inutile che ci raccontiamo favole, specialmente qui quando siamo fra noi tutti operatori del mondo dell'auto. Quindi ci piacerebbe che emergesse qualche idea, qualche suggerimento, anche da portare ai colleghi che non sono qui in questo momento seduti sul palco. Non voglio terrorizzarvi, non vi chiederò la luna, però insomma siete in grado di dire delle cose, probabilmente state facendo già qualcosa, quindi io partirei proprio con voi tre, rispettando l'ordine alfabetico, François Guieysse, che cosa si può fare nell'immediato per rendere il vostro rapporto e la vita dei Concessionari meno difficile, perché è inutile negarlo, la situazione non è lieve per nessuno.



FRANÇOIS GUIEYSSE



Innanzitutto buongiorno a tutti. Sono, mi sembra, l'unico straniero in questo palco e quindi scusatemi in anticipo il non buon uso della vostra lingua. Cosa bisogna fare in questo contesto difficile? Diciamo che questo premio ricevuto dalla rete Citroën due anni di seguito è ovviamente la prova che portare attenzione al cliente è probabilmente una delle leve, la più importante, di qualsiasi contesto ma che occorra di più in un mercato difficile. Mi ricordo di essere arrivato in Italia due anni fa,

quando c'era ancora il momento della rottamazione, probabilmente di questi tempi c'erano ogni giorno 20-30-40-50 clienti nei saloni, oggi mancano questi clienti, quelli che vengono probabilmente sono più in fase di acquisto vero e quindi tutti noi dobbiamo portare un'attenzione assoluta a questi clienti che ci fanno il piacere di avere ancora voglia di acquistare una macchina, di ricevere un consiglio da parte nostra, adeguare ovviamente le offerte che bisogna concedere ai clienti e poi appoggiarsi sempre, sempre di più alle Reti, nel senso che dobbiamo essere uniti in questo momento difficile, che vuol dire fare ognuno di noi degli sforzi, perché i tempi non saranno mai più come prima e credo che questo sia un buono status di partenza.

TOMMASO TOMMASI

Siamo partiti con un discorso di carattere un po' generale, io speravo si entrasse subito più nel concreto, perché quando ho detto che non c'è tempo da perdere ne avevo l'esatta percezione dai contatti quotidiani con molti Concessionari. Ci sono imprenditori capaci, imprenditori meno capaci, però tutti quanti parlano delle reali difficoltà che si stanno vivendo oggi, quindi non guardiamo al lontano futuro né al medio termine, il problema è il 2012, come affrontarlo. Sistino, che cosa si fa di buono e di immediato per i Concessionari?

LORENZO SISTINO

Innanzitutto buongiorno anche da parte mia. Io credo che alla situazione che ha presentato prima Adriano Gios, vada aggiunto un altro elemento, un'altra dimensione, che è la totale imprevedibilità. Questo è un mercato dove può succedere di tutto, non vediamo dei segnali neanche deboli che cambino questa situazione, quindi strutturalmente il mercato rimane debole. Però è un mercato totalmente imprevedibile. Quando ci chiedono co-



me la vediamo per il prossimo anno, direi che concordo anch'io su un mercato sostanzialmente in linea con quello di quest'anno, però può succedere veramente di tutto, nel senso che se la situazione si risolve ci sarà una ripresa prima o poi, speriamo in una ripresa repentina del mercato, perché sono tre anni che il mercato italiano sta sotto la soglia fisiologica che è più o meno fissata intorno ai due milioni e due, due milioni e tre e quindi quando per tre anni consecutivi va sotto i due milioni

se poi riparte ripartirà bene. Però purtroppo non sappiamo ancora se abbiamo toccato il fondo, quindi in quella doppia V che ha disegnato prima Gios non sappiamo a che punto siamo, se siamo al punto del rimbalzo o se questa linea continua ad andare giù. Quindi in questo scenario difficile per gestire l'imprevedibilità bisogna essere capaci di reagire velocemente e in fretta. Condivido quella immagine, quella metafora delle tre gambe del tavolino e funziona così, sono tre e rimarranno tre. Io credo che però qualche cosa si possa fare almeno in questo momento, nell'immediato, per supplire a una gamba che sta cedendo, che è quella delle banche, e credo che questo sia un compito che le Case possano in qualche modo assolvere. Il che significa che non possiamo come costruttori (perché non siamo banche) pensare a degli aiuti generalizzati, però possiamo dare una mano al Concessionario perché comunque noi abbiamo bisogno dei Concessionari, questa è la nostra Rete e con questa dobbiamo continuare a lavorare e vogliamo continuare a lavorare. Quindi credo che anche noi dobbiamo fare la nostra parte, per quanto ci riguarda qualche cosa l'abbiamo già fatta. Poi chiaramente la soluzione è strutturale, quindi va trovata all'interno della concessionaria, però ci sono degli strumenti che si possono mettere in pista, quali la diluizione del credito, la dilazione dei pagamenti, la diminuzione degli stock. Sono misure ancorché temporanee non strutturali che però possono dare al Concessionario un po' di tempo per organizzarsi, per strutturarsi. L'altra cosa che possiamo fare, che dobbiamo fare insieme ai Concessionari, è quella di ridurre il costo della distribuzione, di ridurre il costo del mandato, questa è un'altra cosa imprescindibile. E qui bisogna fare diverse cose: da un lato il costruttore può ridurre la propria burocrazia, dall'altro deve trovare con i propri Concessionari delle regole di maggior rigore, perché se riusciamo a trovare un equilibrio fra meno burocrazia ma più rigore poi nella applicazione delle regole, delle sanzioni, qualora ci fossero dei comportamenti non corretti, questo può aiutare. D'altra parte, bisogna che il dealer trovi la capacità di ristrutturarsi. Purtroppo adeguarsi al mercato vuol dire saper reagire. Saper reagire vuol



dire ristrutturarsi e ristrutturarsi non è una cosa facile, però è una cosa che tocca al concessionario. Noi lo possiamo aiutare, possiamo dargli dei suggerimenti, possiamo dargli, come abbiamo fatto in questo momento, qualche aiuto per ridurre il suo indebitamento ma poi la riorganizzazione è un fatto preciso, puntuale di ciascuna realtà e quella va trovata al proprio interno. Io credo che siano un po' queste le cose che si possono fare, dobbiamo dare una mano alla nostra Rete, per quello che possiamo, perché è la nostra Rete - da un lato - e dall'altro dobbiamo trovare insieme alla Rete dei meccanismi per ridurre il costo della distribuzione. E i controlli e la burocrazia è la prima cosa da aggredire, perché non produce costi e non produce risultati.

TOMMASO TOMMASI

Grazie. Sestino ha detto cose interessanti, su cui riflettere. Ora la parola a Gaetano Thorel. Io vorrei ricordare che andiamo verso un mercato 2012 da 1 milione e 700mila macchine, il che vuol dire che i privati che Gaetano Thorel giustamente giudica la vera riserva aurea del business dell'auto, saranno più o meno 1 milione e 100mila, 1 milione e 110mila. Ora con 3.600 Concessionari in attività mi pare molto complesso dare da mangiare a tutti, scusate la battuta certamente banale.

GAETANO THOREL



Buongiorno anche da parte mia. Io condivido quello che ha detto Lorenzo, nel senso che la ristrutturazione della rete non è più un'optional, deve essere chiaramente un must e va fatto singolarmente, quindi non ci sono regole per tutti, ogni azienda ha una sua realtà. Quello che possiamo fare noi ovviamente è aiutare una ristrutturazione della rete, ci sono Case che lo hanno già fatto e quindi oggi ci sono situazioni chiaramente diverse rispetto ad altre, ma insomma è chiaro che 3.600 Con-

cessionari sono tanti. In questa situazione, oltre a quello che ha detto Lorenzo, due cose mi sono venute in mente mentre discutevamo: una è la certezza del business, dei margini dell'operatività giornaliera, in un mercato in cui c'è un'enorme incertezza, che ovviamente non controlla nessuno, perché nessuno di noi è in grado di controllare il mercato, se però si dà ai partner una certezza nel business quotidiano già si elimina almeno un elemento di incertezza e si comincia a lavorare su determinati canoni che sono certi dal primo giorno, dal primo giorno del mese o dal primo giorno del trimestre. Questo chiaramente è un

aiuto importante nella serenità del lavoro, perché il mercato non lo controlla nessuno, quindi non si sa poi quanto sarà il mese successivo, quanti clienti entreranno. Quindi sicuramente un lavoro da fare è quello di cercare di dare il più alto numero di certezze possibili alla Rete. Il secondo elemento, che è una cosa sulla quale normalmente noi stessi abbiamo sempre ragionato non perfettamente, è che oggi con un mercato di un milione e sette, quindi un milione e cento dei privati, non si può più ragionare solamente con il mercato dei privati, ma bisogna assolutamente utilizzare tutti i canali di vendita al meglio. I canali di vendita sono a disposizione della Rete, nel senso che al di là poi del noleggio a breve, che è un piccolo volume che in qualche maniera non riguarda i Concessionari, tutto il resto comunque passa attraverso la Rete di vendita, quindi bisogna che tutti i canali vengano sfruttati al meglio, per quanto riguarda ovviamente il business del nuovo ma non solo, bisogna chiaramente lavorare sull'usato, lì le Case possono fare qualcosa ovviamente, cioè aiutare anche il business dell'usato a diventare un brand, a diventare uno strumento di reddito nuovo, di reddito che magari non era visto in passato, rendendolo quindi un brand, rendendola anche quella un'opzione di mobilità per i consumatori, così come ovviamente i servizi finanziari. Per i servizi finanziari sono assolutamente d'accordo con Lorenzo, le Case con le finanziarie possono fare qualcosa, ovviamente non siamo banche ma possiamo aiutare i costi di finanziamento degli stock che sono oggi, rispetto alle banche, rispetto agli spread, più accessibili e quindi aiutare anche in questo senso. Credo che questa sia un po' l'area su cui lavorare. Io penso che l'elemento fondamentale è proprio cercare di eliminare quante più incertezze possibili ci sono nel business rispetto alle cose che controlliamo. Non possiamo eliminare chiaramente l'incertezza del mercato, quella non la può eliminare nessuno, ma se già eliminiamo tutte le altre incertezze, secondo me facciamo un grande passo avanti.

TOMMASO TOMMASI

Se riusciamo a trasformare quel "possiamo aiutare" in "aiuteremo", cioè dare qualche cosa di un pochino più concreto proprio sul breve, perché il problema è il breve, il problema è reagire immediatamente, aiutare secondo me le Reti di vendita ad entrare nel 2012 senza tutte le angosce che obiettivamente ci sono.

GAETANO THOREL

Questo è un discorso che va chiaramente nel rapporto tra Casa e Concessionario, non può essere una soluzione di sistema, ogni Casa ha una sua metodologia di rapporto con la Rete ed evidentemente una sua metodologia di gestione di questa incertezza di cui parlavo prima. Posso parlare per la Casa che rap-



ATTI DEL CONVEGNO

presento: noi abbiamo fatto la scelta, dieci anni fa, della ristrutturazione della Rete e oggi il rapporto con la Rete è basato su dei fondamentali che fanno della certezza del business, dal primo giorno del mese, il nostro canone, il nostro modo di lavorare, noi non potremmo lavorare in maniera diversa. Però, ripeto, non è questa l'unica strada, ci sono secondo me tante altre strade possibili, ma certamente al di là della soluzione io credo che l'elemento fondamentale sia, in un mercato così incerto, dare delle certezze di rapporto dal primo giorno in cui si inizia un mese o un trimestre o un anno, secondo me è un elemento fondamentale.

TOMMASO TOMMASI

Assolutamente d'accordo. Grazie. A questo punto io voglio passare ai signori Concessionari. Visto che si è toccato l'argomento "sburocratizzazione", vorrei dare la parola a Cosentino, perché sentire in concreto su che cosa si dovrebbe lavorare per sburocratizzare questo rapporto che è noto a tutti, a voi specialmente che lavorate in questo mondo. Ormai la burocrazia è talmente elevata nel rapporto Casa/concessionario, che sono molti gli imprenditori che dicono: non abbiamo il tempo che occorrerebbe per dedicarci allo show room, diciamo alla parte che invece dovrebbe essere preponderante: la vendita, le automobili.

ADOLFO DE STEFANI COSENTINO



Vorrei però anche aggiungere un concetto cosa sull'ultima frase che ha detto Adriano Gios: lucidità di obiettivi, perché credo sia abbastanza importante questo. Per quanto riguarda la sburocratizzazione, è lampante, ormai lo leggiamo dappertutto: l'80% del risultato della concessionaria (e per risultato non intendo solo la parte economica ma anche la parte degli investimenti) è condizionata dalla Casa mandante. Questa è la cosa più importante. Ma non solo: ormai siamo più preoccupati di

quando viene un audit in azienda piuttosto che quando viene la Guardia di Finanza, non ce ne importa più niente della Guardia di Finanza, è l'audit che conta. L'audit comporta la perdita di tempo, di personale, controllare tutto. Ma non voglio fermarmi all'audit, vorrei parlare di ispettori ricambi, piuttosto che ispettori postvendita, piuttosto che l'ispettore vetture, piuttosto che l'ispettore van, truck, quello del business management, di tutto. Io credo che se un imprenditore non avesse il peso che gli caricano sulle spalle le Case automobilistiche, certamente i nostri

marginari potrebbero essere decisamente superiori. Vorrei finire, parlando anche per quanto riguarda gli investimenti. Abbiamo visto da Gios che praticamente gli investimenti sono coperti da due parti: dalle banche e dal capitale proprio, quindi dal capitale degli azionisti. O aumentiamo il capitale degli azionisti ma potremmo anche ridurre gli investimenti. Io vorrei fare un passo indietro: negli ultimi dieci anni quanti sono stati gli investimenti che ci hanno chiesto le Case automobilistiche, a far gonfiare in maniera esasperata l'attività? Quanto sono aumentati gli stock? Forse per superare anche questa parte della crisi finanziaria sarebbe sufficiente ridurre questi, cioè riguardare, anche perché ritengo che sia sempre più difficile trovare dei nuovi Concessionari, e allora bisognerebbe quasi istituire, come l'ho chiamato io, un WWF aziendale. Bisognerebbe che le Case distributrici pensassero di salvare i panda, ovvero i Concessionari, perché è una razza in via di estinzione. Su questo non c'è dubbio.

TOMMASO TOMMASI

Razza in via di estinzione. Un po' dura. Vorrei chiedere alla signora Babbi: lei appartiene alla generazione, appunto quella che diceva Gios, X, Y, persone giovani che oggi vivono una realtà diversa rispetto ai Concessionari che hanno cominciato l'attività magari 30 anni fa. Quali sono le cose che l'hanno più colpita e preoccupata nell'entrare in questo mondo?

ELENA BABBI



Sicuramente, in Italia, in tutti i marchi sono presenti persone che rappresentano la seconda, terza, addirittura quarta generazione. Quello che ho visto un po' in tutti è che affacciandosi a questo business vengono molti dubbi, molte preoccupazioni. Ad esempio, un aspetto anche motivazionale, psicologico, è che lo status che aveva una volta il concessionario si è perso. I nostri padri, i nonni erano molto orgogliosi, noi partiamo con un sentimento d'orgoglio diverso. L'aspetto che questo lavoro

è diventato veramente una scelta di vita completa, perché l'impegno che vediamo necessario per portare avanti il business è veramente profondo. E infine un dubbio ovviamente portato dal risultato, da quella redditività, per cui molti giovani, secondo me, che hanno anche avuto la fortuna di studiare, essere esposti al mondo e quindi hanno effettivamente anche delle alternative, si fanno la domanda: "Questo lavoro, questo impegno a che ri-



sultato mi porta?” Ovviamente moltissimi di noi continuano, però se devo proporre anche io un’analisi un po’ concreta, operativa, ritengo che da adesso in poi è necessario sempre più avere Case e Concessionari che lavorano insieme non solo sugli aspetti del quotidiano, ma proprio condividendo una filosofia che deve puntare a una redditività media nella filiera decisamente più alta, ambire insieme a questo, costruire insieme le strategie, ascoltando i Concessionari come se fossero proprio degli stake holder, dei portatori di interessi fondamentali per le Case madri. Quindi ascoltando le loro necessità, sfruttando strumenti sulla soddisfazione del Concessionario, su quello che è necessario al Concessionario per lavorare meglio. E infine, ultima cosa non meno importante secondo me: puntare insieme a un lavoro comune sulla professionalizzazione di questo ambito del lavoro, del venditore, del manager che lavora in concessionaria. E questo sicuramente richiede uno sforzo comune.

TOMMASO TOMMASI

Dagli applausi che hanno salutato gli interventi di Cosentino e della Babbi si è capito la platea per chi fa il tifo. Con Ferrari, andiamo al titolo del nostro convegno: “Sostenibilità” con una “in” iniziale in rosso. Per ritornare alla sostenibilità del business ma, torno a dire, parliamo di cose molto concrete, fattibili, cioè non parliamo dei massimi sistemi perché tanto non ne veniamo fuori. Qualcosa secondo lei si potrebbe fare nell’immediato? Di fattibile, ripeto.

ANTONIO FERRARI



Buongiorno a tutti anche da parte mia. Mi ha fatto molto piacere sentire le parole del dottor Thorel, perché dare certezza a un imprenditore già nel sistema dei margini sarebbe una grossa conquista. Alcune Case illuminate, io oso dire questa parola, lo fanno, altre Case invece hanno ancora una grossa parte della marginalità che viene ancorata ai volumi. Questo crea nei nostri bilanci una situazione di estrema difficoltà, perché oltre a rincorrere i volumi cosa oggi sempre più difficile, e con sem-

pre maggiore imprevedibilità visto che abbiamo un mercato dalle oscillazioni abbastanza inattese, abbiamo un’ulteriore difficoltà che è quella del margine unitario. Quindi il concessionario è costretto a rincorrere i volumi per raggiungere il suo break even ma poi deve tenere sotto controllo anche quello che è il margine unitario, che in certi casi dipende da standard qualitativi

sempre più complicati da mantenere, ma in molti casi invece viene ancorato a dei volumi per natura stessa imprevedibili. Quindi abbiamo una doppia difficoltà: volumi e margine unitario. Già io credo che se tutte le Case cominciasse a ridurre quello che è il peso della parte variabile ancorata ai volumi e non agli standard, già si potrebbe dare qualche certezza in più al concessionario, quindi renderlo psicologicamente più tranquillo nell’affrontare la quotidianità. Ma non va però dimenticato che ci sono delle situazioni strutturali che sono sotto gli occhi di tutti. Ieri abbiamo appreso dall’analisi di ItaliaBilanci, mi spiace dirlo perché siamo tutti colleghi, quindi quando si affronta questo problema naturalmente è una sofferenza, che il 29% dei Concessionari italiani siano in una situazione di default tecnico, cioè sostanzialmente sono falliti anche se in realtà sostenuti dalle banche - per oggi ancora - o dalle Case per le quali continuano ad operare. Ma sostanzialmente sono in una situazione fallimentare. E il 29%, quando parliamo di un universo di 3.600 Concessionari italiani, stiamo parlando di 1.200 aziende. Quanti dipendenti ci sono dietro queste aziende che oggi sono in questa situazione? L’abbiamo appreso anche dalle parole del professor Gios, ci avviciniamo sempre più pericolosamente, anzi la curva viene verso di noi, a questa curva di insostenibilità del business. Allora mi spiace, ma dobbiamo comunque rivedere nei fondamentali questo meccanismo, questo sistema operativo di distribuzione, non possiamo limitarci a delle piccole cure, qui non basta l’aspirina. Abbiamo la broncopolmonite come mercato e, ripeto, soffro nel dire queste parole perché sono in questo mercato e vivo dei rapporti con colleghi che sono poi spesso anche amici. Quindi è veramente una sofferenza vedere queste cose. Però io credo di interpretare il sentimento dei colleghi qui sul palco, ma soprattutto dei colleghi in platea. Faccio un appello accorato alle Case che rivedano fondamentalmente quelli che sono gli aspetti operativi di questo business perché devono dare sicuramente certezza, devono rendere il nostro mandato profittevole, perché altrimenti come facciamo ad attirare investimenti, che siano di privati o delle banche, non li attireremo mai. Giustamente prima si diceva: dobbiamo ristrutturare le aziende, ma chi andrebbe ad investire in una azienda che perde? Nessuno. Quindi se il mandato non è profittevole nessuno di buon senso sarà disposto ad investire, banca o azionista che sia. Quindi questo ragionamento io credo imponga una revisione nei fondamentali di questo modello di business. Poi ogni Casa farà le sue scelte, ogni Casa avrà il suo modus operandi, raccoglierà i risultati di quelle che saranno state le strategie messe in atto, però è un business da rivedere.

TOMMASO TOMMASI

Altro applauso. Lorenzo Sistino, cosa si può dire su questo, che mi sembra un punto cruciale...



LORENZO SISTINO

Due punti io trovo cruciali in quello che hanno detto i signori Concessionari. Il primo che è quello della partnership con la Rete e della consapevolezza delle difficoltà che oggi la Rete sta affrontando. Io sono profondamente consapevole degli sforzi che tutti i giorni i Concessionari stanno facendo per difendere le proprie aziende da questa situazione difficile, sforzi che ogni giorno fanno per rimanere vivi. Quindi sicuramente non è il momento, forse non lo è mai stato ma questo meno di altri, il momento per attriti o per discussioni con i Concessionari, al momento non c'è da litigare per come spartirsi la torta, il problema è che non c'è la torta in questo momento. Quindi innanzitutto un dialogo veramente aperto e un confronto continuo con la Rete di vendita è fondamentale. Io ho partecipato anche qualche giorno fa a un incontro con i nostri Dealer europei, ho visto una Rete molto preoccupata e qualcuno ha anche detto "siamo anche un po' scoraggiati". Questo invece è un sentimento che purtroppo non aiuta, la preoccupazione serve perché il momento è assolutamente difficile ma il coraggio e la voglia di continuare a lottare questi non ci devono mancare perché è il nostro mercato, è il nostro business e lo dobbiamo difendere. Sul discorso del cambiamento delle regole operative di come gestire il mercato, direi che non ci sono dubbi, è così, bisogna rivederle e le stiamo rivedendo. È anche difficile andare a dare delle certezze di redditività in un business che redditivo non lo è per tutti. Purtroppo quando guardiamo i bilanci un po' di tutte le Case automobilistiche, nessuno riesce a fare utili in Europa, per tutta una serie di motivi. Il primo è perché ci sono degli investimenti in questa regione molto alti sulle emissioni, sulla sicurezza. Sono giuste chiaramente perché migliorano anche la vita, i rapporti sociali, però sono degli investimenti importanti e quindi anche le Case fanno fatica a fare della redditività in Europa. È un mercato difficile, frazionato, un po' guida a destra, un po' guida a sinistra, con regole diverse, la fiscalità, la struttura delle tasse è completamente diversa in tutti i mercati europei, quindi bisogna fare anche delle macchine diverse, dei motori diversi, con delle emissioni diverse fra un Paese e l'altro, e anche questo ha dei costi. Comunque è ovvio, è certo, è necessario, è indispensabile una revisione delle regole con cui stiamo lavorando. Credo che un po' tutte le marche abbiano ridotto il peso della parte di redditività correlata ai volumi, anche se rimane una voce necessaria, ma deve essere sicuramente meno importante, e poi ritorno a dire, io credo che noi la nostra parte un po' l'abbiamo fatta, credo che in questo momento bisogna dare una mano ai Concessionari per superare questo momento particolarmente difficile. E poi il Concessionario deve trovare la sua capacità di ristrutturarsi, non solo dal punto di vista economico ma anche dal punto di vista proprio organizzativo. Sono delle scelte talvolta anche difficili, dolorose da fare ma purtroppo sono imprescindibili perché se non le facciamo noi c'è qualcun altro che le fa per noi. Questo l'ho vissuto anche dall'altra parte, nella nostra azienda quando abbiamo vissuto un processo di ristrutturazione molto pesante e anche doloroso, però poi è servito per affrontare questo momento nuovamente difficile. Quindi la cosa che io vedo e che i Concessionari oggi devono trovare la capacità di fare: ristrutturarsi con un aiuto per supplire a quella terza gamba, almeno finché si può, da parte delle Case automobilistiche.

TOMMASO TOMMASI

Bene. Ulteriori aperture interessanti. Guieysse, qui si dice, si ripete che ci sono due zeri che andrebbero tolti di mezzo: uno è il tasso zero e l'altro è i chilometri zero. Nostro pallino, lo so, però è una realtà che c'è. Sono due zeri che andrebbero eliminati. È d'accordo su questo?

FRANÇOIS GUIEYSSE

Io non posso fare altro che rispondere a nome della mia Casa.

TOMMASO TOMMASI

Però rispondiamo anche a nome del resto. Non può essere una risposta, evidentemente, a nome di tutti, ma andrebbero eliminati questi due zeri?

FRANÇOIS GUIEYSSE

La mia risposta vale per quello che mi immagino che deve essere il mercato e quindi se parlo per la casa Citroën non siamo mai andati sulla strada dei chilometri zero, mai. Siamo tra i pochi marchi a non usare il tasso zero. Quindi condivido sul fatto che questa dei due zeri probabilmente non è la strada giusta, però è il pensiero del rappresentante di un costruttore, quindi non posso e non voglio giudicare quello che avviene sul mercato.

TOMMASI TOMMASI

Quindi due zeri da eliminare comunque.

GAETANO THOREL

Non lo so. Riguardo la demonizzazione dei chilometri zero, tu sai come la penso, io sono convinto che i chilometri zero siano, in un mercato di un milione e sette, un canale di fatturato, il problema dei chilometri zero è semplicemente come vengono fatti, se soprattutto sono uno strumento di fatturato aggiuntivo per la Rete e di profittabilità. Se lo sono e sono fatti in maniera fisiologica, sono parte integrante del business fuori dall'Italia, in



Germania è un canale che pesa il 30% del business, quindi voglio dire, evidentemente c'è una parte di mercato, di consumatori che compra le vetture a chilometri zero. Il problema è, come al solito, come vengono fatti, cioè se il chilometro zero è uno strumento di fatturato e quindi di mobilità a un prezzo più basso per un certo tipo di cliente, con una marginalità in transazione per il Concessionario adeguata, allora non c'è niente di assurdo, è semplicemente un canale che costa di più rispetto al privato, nient'altro. Per quanto riguarda invece il tasso zero, noi non lo usiamo mai, ma anche qui non è da demonizzare, il concetto è che se il tasso zero è uno strumento di marketing che è alternativo per esempio allo sconto, al valore, quindi alla fine si garantisce a un concessionario una marginalità sul ferro molto più elevata quando c'è un tasso zero perché non c'è marginalità sul finanziamento funziona, se invece diventa uno strumento aggiuntivo, e quindi non c'è la marginalità adeguata sul ferro, sull'automobile, non c'è neanche la marginalità sul finanziamento allora diventa patologico e quindi va eliminato. Secondo me non c'è una regola, cioè non è vero che devono essere eliminati, dipende come al solito come sono utilizzati.

TOMMASO TOMMASI

Va bene, io so che non sei della squadra degli anti-Km 0, ma sei lì in mezzo. Non volevo portare il discorso sui chilometri zero e chiedo scusa a tutti. È una mia mania, però, ripeto, non è il tema di questo nostro incontro.

GAETANO THOREL

Volevo dire invece una cosa sulla ristrutturazione. Una cosa che io ieri ai miei partner ho detto proprio nella nostra riunione, oltre all'aiuto, al rapporto singolo fra Casa e partner, che ovviamente è fondamentale perché sono convinto che ogni azienda ha una sua criticità, quindi la ristrutturazione di un'azienda necessaria è un fatto singolo, non ci sono le regole generali, un'altra cosa che consiglio sempre all'interno di ogni Rete, di ogni Casa quindi, ci sono delle eccellenze, ci sono delle aziende, con qualunque marchio, sono delle vere eccellenze, aziende che funzionano, aziende che hanno una redditività in un mercato da 1 milione e 700mila molto alta, è perché sono veramente delle gran belle aziende. La condivisione della metodologia di lavoro di questi partner con gli altri partner è un'altra cosa che pochi fanno, noi stessi invece vogliamo cominciare a fare, perché condividere delle eccellenze a livello aziendale perché il lavoro è lo stesso, le condizioni di mercato sono le stesse. Questa è una cosa che secondo me tutti dovrebbero fare, perché in tutte le Case ci sono le cosiddette star, ci sono delle aziende all'interno dei 3.600 Concessionari che in un mercato di 1 milione e 700mila hanno una redditività che è molto molto distante dalla famosa

curva di cui parlavamo prima, e sono loro che possono aiutare i loro colleghi nel dire come si fa.

TOMMASO TOMMASI

Ma sarebbero disposti a farlo secondo te?

GAETANO THOREL

Io penso di sì, non credo sia un segreto, aiutare un collega.

TOMMASO TOMMASI

Vorrei tornare da voi, signori Concessionari. Quando parliamo di limare sui costi non finalizzati alla vendita cosa intendiamo in concreto?

ADOLFO DE STEFANI COSENTINO

Io prima vorrei tornare un attimo, visto che si parla di costi, al chilometro zero, perché non ho capito qualcosa. Non ho capito qualcosa perché se è vero che bisogna risparmiare, mi risulta che l'Italia sia il Paese in cui si spende più di tutto per immatricolare una macchina, non capisco perché bisogna buttare fuori dalla finestra questi soldi. La prima cosa. La seconda cosa io la devo dire: è vero che può essere un riallineamento del prezzo, ma come mai capita solo negli ultimi tre giorni di fare i chilometri zero? Allora stiamo facendo i chilometri zero per riallineare il prezzo oppure perché c'è qualcuno che deve correre dietro qualche quota di mercato che non raggiunge? Perché questo non lo capisco. Tornando alle regole dei costi, certamente non possiamo noi Concessionari dire "la colpa è sempre della mamma" (ovvero della Casa mandante), noi ci dobbiamo guardare in faccia e dobbiamo certamente riguardare, sono giuste le osservazioni, ognuno in casa propria deve guardare in un certo modo in maniera anche asettica, non legato ai sentimenti, non legato a certi aspetti che purtroppo condizionano molto il Concessionario. Però che si possano ridurre i costi credo che sia lampante, lampante dal fatto che, guarda caso negli ultimi dieci anni, se ho visto bene, tutti i costi delle Case automobilistiche sono stati ribaltati sulle nostre aziende. Quello che prima faceva la Casa automobilistica è stato ribaltato sul Concessionario. Con una piccola differenza: il margine non è cambiato, cioè il margine lordo non è cambiato, quindi è stato un ribaltamento di costi.

TOMMASO TOMMASI

Parlando di sburocrazizzazione, volevo fare un'altra considerazione, ponendo una domanda ai rappresentanti delle Case: ma il fatto che voi avete l'ispettore che va a vedere la vendita, l'ispet-



tore che va a vedere il post-vendita, l'ispettore che va a vedere la gestione dei ricambi, e poi avete l'audit, e poi avete un altro audit, non sarà che non vi fidate dei Concessionari? Perché gli state addosso in una maniera che a me pare eccessiva. Serve tutto? Bisogna fare questo controllo totale e continuo sull'attività del concessionario o si deve immaginare che l'imprenditore abbia tutti gli interessi a fare le cose per bene per guadagnare pure un po' di soldini?

LORENZO SISTINO

Provo a risponderti a questa domanda difficile. Sicuramente anche questo, se è come dicevi tu, un controllo, è un costo, ed è quello a cui mi riferivo prima. La deburocratizzazione è una necessità per entrambi, per chi la paga, per chi la subisce, per chi deve partecipare. Io spero, credo, poi anche qua ci sono tante situazioni, possiamo solo parlare di una tendenza, di dove bisogna andare, credo che più che gli ispettori, che non chiamiamo neanche più così, queste figure dovrebbero essere dei partner del concessionario per aiutare a fare il business. Io credo che ormai la consapevolezza che non c'è da litigare su come spartirsi la torta ma il problema è la torta, sia il problema centrale, almeno per quanto riguarda noi, noi stiamo cercando, per quello che è possibile, di fare la battaglia perché di questo si tratta, insieme al nostro Concessionario, il problema è che è veramente una battaglia, i clienti sono sempre di meno, i Concessionari delle Case sono sempre più agguerriti, poi chi è senza peccato scagli la prima pietra, ma voglio dire il chilometro zero, le promozioni, i prezzi che si abbassano, abbassano tutto, abbassano la redditività del dealer e abbassano la redditività nostra. Non vedo un accanimento al controllo, vedo comunque la necessità di ridurre ulteriormente, perché sono un costo, aggiungendo delle regole se vuoi più rigorose. Io credo che la maggior parte dei Dealer, anzi la quasi totalità, faccia bene il suo mestiere e lo faccia nel rispetto delle regole. Poi quando ci sono le regole bisogna anche controllare che queste regole vengano rispettate. Sicuramente questa è una voce di spesa che va tagliata e dobbiamo organizzarci, insieme ai Concessionari, per farlo perché poi dobbiamo stabilire un set di regole condivise, che da un lato prevedano meno controlli, dall'altro più rigore nell'applicazione delle regole. Credo che questa sia una strada, poi sono totalmente consapevole che l'imprenditore è lì per fare bene, per vendere le macchine, siccome i Concessionari guadagnano i soldi se vendono le macchine, se le vendono nel modo migliore credo che sia un interesse comune. Aggiungo ancora una cosa: sicuramente purtroppo in un mercato così basso non c'è forse lo spazio per tutti quanti, questo purtroppo è così. Come non ci sarà spazio per tutti i costruttori, ho sempre detto che per rimanere in vita nei prossimi anni bisogna raggiungere una certa soglia critica che è quella che ci fa abbassare i costi per l'industrializzazione

dei prodotti. E questo vale purtroppo anche per le Reti di vendita, in un mercato - brutto da dire - che scende del 25% e che si sta strutturando intorno al milione e 700mila, il milione e 800mila auto, purtroppo forse non c'è più spazio per una Rete così capillare. Compito nostro quello di pilotare, di adeguare, di aiutare, di facilitare il nuovo riassetto della Rete, perché in questo abbiamo anche noi un ruolo importante da ricoprire.

TOMMASO TOMMASI

E ci state lavorando.

LORENZO SISTINO

E ci stiamo lavorando, poi bene o male lo dirà il mercato, lo diranno i nostri Concessionari, sicuramente è un argomento che non trascuriamo.

TOMMASO TOMMASI

Gaetano un'ultima domanda a te: ma è necessario ristrutturare, tagliare, accorpare, se poi dovesse ripartire il mercato, che succede? Siete sottodimensionati o forse il nuovo modello di business sul quale si sta lavorando farà sì che (forse non è proprio quello che riguarda la rete di vendita della tua azienda che si è organizzata da tempo per questo) ma andremo di nuovo verso numeri importanti? Perché qualcuno qui continua a dire: torneremo ai 2 milioni e 200mila, 2 milioni e 400mila. Io personalmente ho dei grandi dubbi su questo punto.

GAETANO THOREL

L'esperienza che noi abbiamo avuto è un'esperienza vissuta, perché avendo ristrutturato la rete dieci anni fa, noi dal 2001-2002 lavoriamo con 120 aziende in Italia, e chiaramente abbiamo vissuto gli anni dei 2 milioni e 400mila e stiamo vivendo gli anni del milione e 700mila, con la stessa Rete di vendita. È evidente che si può gestire il business, nel senso si può gestire il mercato 2004, quindi i volumi Ford ovviamente correlati a quel mercato lì e il mercato di 1 milione e 700mila con un dimensionamento della Rete corretto. Quello che dice Lorenzo è molto vero, come in Europa le Case costruttrici tutte non hanno ancora trovato l'equazione di business, tant'è che in Europa in realtà le Case costruttrici hanno difficoltà a fare soldi. Perché? Perché l'Europa è un sistema difficile, la ristrutturazione non è avvenuta dopo la crisi, le fabbriche non sono state chiuse, ci sono tante motivazioni. È ovvio che anche in Italia la Rete di vendita, io parlo in generale non parlo di Ford, ovviamente probabilmente con un mercato da 1 milione e 700mila, 1 milione e 800mila non può stare con 3.600 operatori diversi. Quindi è chiaro che ci sarà



una ristrutturazione. Poi ogni Casa la farà, noi l'abbiamo fatta dieci anni fa e siamo stati, se vogliamo, bravi o fortunati. Comunque abbiamo 120 aziende, quindi per noi è oggi più facile probabilmente gestire un momento come questo, ma anche all'interno della nostra rete stiamo lavorando per continuare a ristrutturare, ovviamente con un livello minore. Io penso che con un mercato da 2 milioni e 400mila, lo abbiamo vissuto, si può gestire il business anche con 120 aziende, ovviamente con aziende che faranno dei bilanci molto migliori. Aggiungo un'ultima cosa: le aziende non vanno giudicate su un bilancio annuale, cioè noi dobbiamo lavorare su business plan almeno quinquennali, quindi cominciamo anche a ragionare, cioè se guardiamo 2008-2009-2010-2011-2012, ci facciamo già un'idea, poi dobbiamo ragionare sui prossimi cinque anni, perché si tende molto spesso a ragionare su bilanci addirittura trimestrali o mensili, le aziende non si possono giudicare su un bilancio trimestrale o mensile, devono avere un orizzonte temporale un po' più ampio, però certamente il nodo principale, che non è legato a nessuna Casa, è legato al business, è la ristrutturazione e il ridimensionamento corretto di una Rete di vendita con un mercato di 1 milione e 700mila unità.

TOMMASO TOMMASI

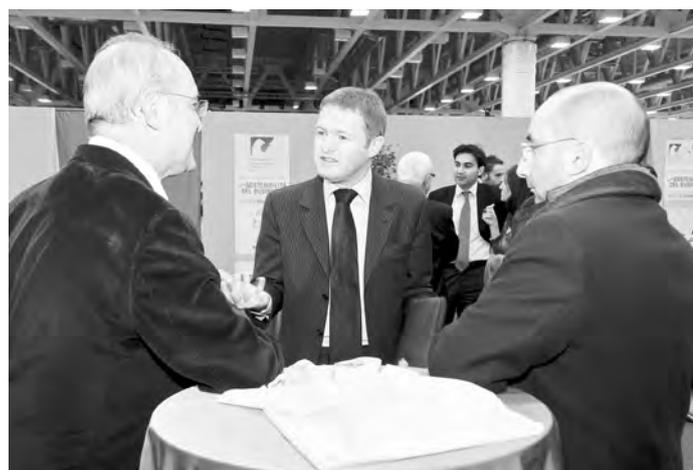
Un'ultima domanda fulmine: signora Babbi, se lei dovesse chiedere una cosa da fare subito, domanda secca, risposta secca.

ELENA BABBI

Volevo aggiungere all'osservazione sulla best practice, secondo me può partire da lì un confronto su tutti gli aspetti, quindi i più immediati e i più strategici, nel senso che è giustissimo da un lato capitalizzare sulle best practice della filiera, delle concessionarie, ma bisognerebbe poterlo fare insieme anche sulle best practice della Casa madre. Non solo all'interno della Casa madre stessa, che ovviamente ha progetti migliori e progetti meno efficaci, ma magari all'interno delle stesse Case madri fra di loro che applicano strategie, potrebbero essere riduzioni di costi o aiuti ai Concessionari, o proprio strategie commerciali magari migliori in una Casa madre in un certo periodo o in un'altra Casa madre in un certo periodo. Quindi un tavolo dove c'è un'osmosi in entrambe le direzioni per confrontarsi, perché i Concessionari sono anche per le Case madri una fonte secondo me preziosa di informazioni gratuite sull'efficacia e sull'operatività di tutti i giorni, un fonte che si potrebbe sfruttare ancora di più.

TOMMASO TOMMASI

Ripeto la domanda a Ferrari: una cosa rapida immediata da poter fare per attenuare le odierne difficoltà dei Concessionari?



ANTONIO FERRARI

Due cose. So che forse dirò un'eresia per i dirigenti delle Case, ma io credo si debba ridurre la pressione sui volumi e sugli stock. Mi rifaccio al discorso che si faceva prima dei margini: è vero, noi potremmo avere anche un 30% di margine fisso in fattura, ma quando poi il sistema mi impone di fare un 27% di sconto al cliente perché i volumi sono sotto pressione, in effetti non ho risolto niente. Le Case hanno possibilità di recuperare sui loro bilanci a livello internazionale, noi no perché noi viviamo del locale, quindi quando andiamo in crisi non abbiamo la possibilità di recuperare da qualche altra fonte. Ripeto, quindi, che bisogna alleggerire la pressione sugli stock e sui volumi. Nient'altro.

TOMMASO TOMMASI

Perfetto. Con questo messaggio finale possiamo liberare i nostri amici che hanno preso parte alla Tavola Rotonda e augurare loro di fare altre cose buone nel resto della giornata. Signori a questo punto il gran finale, abbiamo un collegamento internazionale che parte fra pochi minuti, vorrei quindi invitare il presidente Filippo Pavan Bernacchi sul palco.

FILIPPO PAVAN BERNACCHI

Mozione d'ordine: siccome siamo andati un po' lunghi, abbiamo un intervento divertente di dieci minuti, se avete la pazienza lo proiettiamo, alzi la mano chi vuole vedere questa cosa altrimenti la saltiamo. Abbiamo un collegamento con Bruxelles con un politico, come l'anno scorso con il negozio di camicie abbiamo preso in giro un po' il nostro settore, vorremmo prendere in giro il mondo politico con cui noi ci interfacciamo. Quindi partiamo con il collegamento con Bruxelles.

Collegamento Bruxelles

Ecco qui. Speriamo di avervi strappato un sorriso. Andiamo ora alla fase conclusiva: dieci minuti per tirare un po' le fila del discorso. Abbiamo avuto degli spunti interessanti dall'intervento del Dottor Gios. Abbiamo avuto come Tavola Rotonda anche degli spunti molto interessanti sia da parte dei costruttori, Thorel, Sistino e Guieysse e sia dai Concessionari, la Babbi, De Stefani-Cosentino e Ferrari. Prima ho sentito la battuta fatta da Jean-Marc Gales all'inizio, che dopo il dentista andare dal concessionario è l'esperienza più negativa. Posta la stessa domanda ai Concessionari al primo posto è il rapporto con certi manager delle Case, prima ancora del dentista, però è solo una battuta come lo era, immagino, quella detta per sdrammatizzare. Per quello che riguarda noi, Federauto ha finito la prima fase che è dura-



ta 21 mesi, abbiamo un nuovo logo, un nuovo nome, un nuovo statuto, un nuovo bilancio, un nuovo sistema di quota, abbiamo creato il gruppo dei Trucks, cioè dei veicoli industriali, il gruppo giovani imprenditori, il nuovo sito, siamo usciti dal CECRA perché CECRA rappresenta, a livello europeo, contemporaneamente i Concessionari e gli indipendenti, quindi per noi in questo momento c'è un grosso conflitto di interessi, lo stesso ente non può portare avanti interessi contrapposti.

Abbiamo cercato una nuova visibilità sui media, abbiamo creato la nuova rivista "Federauto Time", una forte attenzione verso le associazioni di marca, una nuova sede. Abbiamo fatto degli eventi quest'anno per fare gruppo, per conoscerci meglio, eravamo al festival del cinema di Venezia. Abbiamo intrattenuto buoni rapporti con Anfia e Unrae, con altri attori della filiera e abbiamo avuto scontri violenti con quelli che noi riteniamo i "maneggioni" del nostro settore. Adesso siamo passati alla seconda fase. La seconda fase è lavorare. Ci siamo creati gli strumenti adesso dobbiamo utilizzare questi strumenti perché noi abbiamo un grande obiettivo: quello di tutelare i Concessionari italiani di autoveicoli. Quindi sul rapporto coi media, che per noi è stato importantissimo, abbiamo investito e in 21 mesi abbiamo aumentato la nostra visibilità sui media nazionali di una percentuale importante: + 500%. Quindi credo che questo meriti considerazione, siamo riusciti ad essere molto più efficaci sui media, abbiamo anche vinto, il premio è stato consegnato a me ma è un premio alla categoria, il "premio manager dell'anno". La motivazione: per aver dato un forte impulso e una maggiore tutela ai Concessionari italiani di auto, veicoli commerciali e veicoli industriali e autobus e per aver avviato un nuovo modo per gestire i rapporti istituzionali, l'interlocutore ideale per noi giornalisti. Questo premio ci è stato dato dall'Unione italiana giornalisti dell'automotive ed è importante per due motivi: il primo perché non ce lo diciamo noi, quindi non è autoreferenziale ma è un riconoscimento esterno, il secondo perché è sancito il principio che un imprenditore (perché noi siamo imprenditori), può essere anche un buon manager.

Ci siamo scagliati a testa bassa contro alcuni attori, "Mi manda Rai Tre" con il caso Chevrolet, sapevamo che era una causa persa, ci siamo andati comunque; "Striscia la notizia", un articolo che parlava del fallimento di un concessionario e come spesso succede non era un concessionario, era un venditore generico; "Quattroruote", una querelle che è durata un mese e mezzo a colpi di comunicato, che abbiamo risolto perché abbiamo trovato delle soluzioni con il Direttore di Quattroruote, quindi siamo riusciti a trovare la quadra. Verso il governo Berlusconi sapete che abbiamo avuto incentivi e disincentivi, gli incentivi erano troppo elevati, regole sbagliate che consentivano una non chiarezza dopo il 31 dicembre del 2009, non si è portata avanti una politica di exit strategy, quindi uscire gradualmente dall'incentivo; non si è tenuto conto dell'effetto psicologico che ha sul

cliente, un incentivo perché spesso quel tipo di cliente compra il contributo statale prima della vettura, e non si è tenuto conto di un'altra cosa: che gli incentivi non vanno ai Concessionari, non vanno alle Case costruttrici ma vanno ai clienti finali, questo è importante. Noi abbiamo goduto di un effetto indotto, tutti, grazie all'aumento dei fatturati e della domanda, però l'incentivo va nelle tasche degli italiani, abbassa il prezzo delle autovetture. Nel 2011 una cosa assurda, sempre governo Berlusconi, ultimi 3-4 mesi: i disincentivi per l'auto, aumento sconsiderato dell'IPT proprio nel momento in cui, secondo il programma di governo, le province dovevano essere chiuse, introduzione del superbollo per le auto prestazionali in un Paese come il nostro che è il primo produttore di quel tipo di auto lì; l'aumento dell'1% dell'Iva che su un telefonino sono 3 euro su un'automobile sono 220 euro medi, e qui non è ancora finita perché sembrerebbe che il 5 l'aumentino ancora. E l'aumento indiscriminato delle accise.

Noi al governo Monti chiederemo quello che stiamo chiedendo da un po': un piano pluriennale per ridisegnare la mobilità del futuro, perché il mondo politico ha la responsabilità di pensare oggi a come circoleremo e che macchine useremo tra 10, 15 o 20 anni. Bisogna porre le basi oggi per il futuro. Quindi sostenere la domanda con un piano pluriennale ha l'effetto di diminuire l'inquinamento (e quindi leucemie, tumori e quant'altro), diminuzione degli incidenti stradali (pensate che negli ultimi 10 anni l'avvento dell'ABS, dell'airbag, dell'ASP ha diminuito del 50% gli incidenti stradali mortali in Europa e poi ci sono gli incidenti con danni gravi e anche con invalidità permanenti, sempre con costi anche per le cure mediche e le assicurazioni). Poi è un settore, il nostro, che occupa, nella sua globalità, 1 milione e 200mila persone con l'indotto, e quindi supportare la domanda vuol dire anche per lo Stato un risparmio, con l'erogazione di minori ammortizzatori sociali. La condizione per un sostegno alla domanda deve essere pluriennale perché, ve lo diciamo subito, annuale non ci interessa. Il sostegno potrebbe aiutarci a traghettare un sistema determinante per il Paese fuori dalla crisi. Pensate che nel 2010 l'automobile ha contribuito per le tasse totali pagate in Italia, per il 16,6%, cioè noi contiamo il 12% sul PIL ma diamo il 16,6% in tasse. E quindi il piano secondo noi si autofinanzerebbe, perché passiamo da una media degli ultimi 5 anni di 2 milioni e 200mila vetture a una media di 1 milione e 800mila, mancano 400mila auto. In questo modo lo Stato sta perdendo 2 miliardi, non 2 milioni, 2 miliardi solo di Iva. E ancora chiediamo la Tremonti ter, anche se possiamo chiamarla Monti 1, perché Tremonti adesso non è più di moda, chiediamo la modifica della fiscalità delle auto aziendali per parametrarle all'Europa, perché non è che ci possono parametrare all'Europa solo quando conviene a loro, dobbiamo parametrarci all'Europa anche quando abbiamo dei dati starati, e per quanto riguarda le auto aziendali siamo completamente fuori dalla media europea.





- ✓ Modello manageriale
- ✓ Ottenimento performance
- ✓ Personale giovane e motivato
- ✓ Solidità finanziaria
- ✓ Investimenti ammortizzati
- ✓ Continuità
- ✓ Alta informatizzazione
- ✓ Marketing attento
- ✓ Pazienza
- ✓ Ottimismo
- ✓ Attenzione al Customer Feedback
- ✓ Cura di ogni settore: nuovo, usato, finanziamenti, assicurazioni, estensioni garanzia...
- ✓ Capacità di negoziazione con la Casa



- ✓ Modello "spannometrico"
- ✓ Personale anziano e/o demotivato
- ✓ No sistema provvigionale
- ✓ Non solidità finanziaria
- ✓ Investimenti non ammortizzati
- ✓ Non continuità
- ✓ Bassa informatizzazione
- ✓ Marketing assente o spento
- ✓ Pessimismo
- ✓ Scarsa attenzione al Cliente
- ✓ Rapporto perennemente conflittuale con la Casa

Poi abbiamo il problema dell'Iva al 40% per gli usati che prendiamo in permuta, ancora oggi ci hanno detto "avete ragione" ma nessuno ha fatto niente per modificare questa norma. E poi la deducibilità degli interessi passivi, deve tornare ad essere totale perché, come ha spiegato Gios oggi, una gamba del tavolo del nostro lavoro è il ricorso al credito. E quindi alla fine una minore pressione fiscale per le nostre aziende che sono piccole e medie imprese, tutte aziende italiane anche se commercializzano marchi esteri, tutte con personale italiano, che pagano le tasse in Italia e che sono dei punti di riferimento locali a 360 gradi anche per la pubblicità locale, per le iniziative locali e quant'altro. Vi propongo ora una slide su cui non mi soffermo: è lo spread dal 1991 al 2011, vedete prima dell'avvento dell'euro come era alto e adesso dopo l'avvento dell'euro. Però per dire se vedete dal 2007 al 2011 c'è un'impennata, qui il dato ultimo è di luglio, se fosse aggiornato ad oggi sarebbe drammatico perché è salito. A livello europeo noi abbiamo presentato delle proposte, le stiamo portando avanti, sia singolarmente che con altre associazioni. L'obiettivo, senza tediarvi è: un maggiore equilibrio nei rapporti Dealer/Costruttore. Noi vorremmo che nel 2013 ci fosse un maggiore equilibrio, ma lo dico anche ai manager delle Case: guardate che questo disequilibrio porterà dei grossi danni anche a voi, perché poi qualcuno sarà preso da qualche smania temporanea e distruggerà la filiera. Per i costruttori, una cosa importante: i costruttori - è stato detto prima nella tavola rotonda - possono marginare in altri mercati (l'India, la Cina, il Sud America), i Concessionari italiani no, quindi questa è una grossa differenza, leggiamo bilanci di Case madri ancora con forti utili e a noi questo esercizio non è consentito. Alcuni costruttori non hanno i prodotti, quindi fanno fatica a fare i fatturati, però chi ha i prodotti cosa fa? Ha delle aspettative spesso folli, preme sull'acceleratore e azzerà la redditività. Quindi che tu abbia i prodotti o che tu non abbia i prodotti poi alla fine tante volte è la stessa cosa.

Chi ha i prodotti tendenzialmente diventa anche ambizioso negli standard e richiede investimenti che non stanno né in cielo né in terra. Anche perché noi abbiamo la anomalia dei commercianti - ve lo dico dimostrandovelo e facendovi vedere che il nostro mercato italiano è completamente diverso da quello europeo. Questo bicchiere, il nostro bicchiere, lo vedete mezzo pieno o mezzo vuoto? Ho preso InterAutoNews, il numero dove c'erano elencati i motivi per rimanere a fare questo mestiere e i motivi per andare via. I motivi per rimanere sono: avere un modello manageriale, l'ottenimento delle performance, venditori giovani e motivati (venditori o personale a 360 gradi), solidità finanziaria, investimenti ammortizzati, continuità, alta informatizzazione, marketing attento, pazienza, ottimismo, attenzione al Customer Feedback, cura di ogni settore nuovo, usato, finanziamenti, assicurazioni, estensioni garanzia e quant'altro, e capacità di negoziazione con la Casa. Chi ha queste caratteristi-

che, non solo quindi la solidità finanziaria, può pensare di rimanere in questo settore.

Chi invece ha un modello "spannometrico" della misurazione delle performance, o in ritardo, venditori anziani e/o demotivati, vale anche per tutte le figure in azienda, non ha un sistema provvigionale e tra di voi c'è chi non dà una parte di provvigione ai propri dipendenti (è incredibile però è così, credetemi), non è solido finanziariamente, gli investimenti non sono ammortizzati, non ha continuità, ha una bassa informatizzazione, ha un marketing assente o spento, è pessimista, ha una scarsa attenzione al cliente e per ultimo ha un rapporto perennemente conflittuale con la Casa, probabilmente non può più fare questo lavoro. E io sull'ultimo punto dico: il rapporto con la Casa non è che non può essere conflittuale, può essere conflittuale in certi momenti e in certi momenti no, ma non può essere perennemente, per due, tre, quattro, cinque anni conflittuale. E ora guardate questa slide, è la suddivisione del profitto totale nei principali mercati europei. L'ultima riga è l'Italia per dirvi: stiamo adottando delle regole di distribuzione europee su un mercato che non ha le stesse performance del mercato europeo. Per esempio vedete subito in rosso il 47% del nostro profitto arriva dal nuovo, in Inghilterra il 22% (metà). Il 5% viene dalla manodopera in officina, in Inghilterra il 27%. Per noi l'usato pesa il 7% del profitto totale, in Inghilterra il 22%. I servizi il 19%, legati all'auto nei servizi include anche i finanziamenti. Questo per dire una cosa: siamo diversi, non siamo migliori o peggiori, siamo diversi. Lo vedete anche nel numero dei riparatori: in rosso ci sono le reti ufficiali, in blu ci sono gli indipendenti e in giallo il service organizzato, quindi i fast-fit, gli autocentri, gli specialisti del vetro. Vedete subito l'Italia è completamente sbilanciata, cioè gli indipendenti sono molto più di noi e se guardate soprattutto la Germania, la Francia e l'Inghilterra, questo rapporto ha valori diversi. E anche nei ricambi in rosso ci sono sempre le Reti e le Case auto nella distribuzione ricambi e in blu gli indipendenti. Guardate il mercato Italia e ancora siamo completamente starati nei confronti degli indipendenti. Questo per dire che il nostro progetto "Concessionario DOC" è importante, chiamiamolo come vogliamo, noi lo abbiamo chiamato "Concessionario DOC", dobbiamo assolutamente rivalutare la figura del concessionario ufficiale rispetto ai venditori generici. Quanto ai cali di volume, il discorso non può esistere, cala il mercato del 20%, riduciamo le reti del 20%, perché dagli incontri che abbiamo fatto abbiamo capito che il 20% lo distribuiamo attraverso la rete non ufficiale. Riappropriamoci, insieme alle Case, di quel 20% e c'è spazio per tutti. Questo è un concetto importante. E quindi visto che non possiamo pensare di eliminare i cosiddetti indipendenti perché avete visto quanti sono, l'unica strada è differenziarci. Solo se ci differenziamo potremo avere dei volumi aggiuntivi. Vado a concludere. Il 2008 è stato l'anno horribilis del nostro settore, nel 2008 chi aveva il raffreddore ha

E quindi...

Abbiamo
bisogno di **manager-statisti** che,
insieme a noi, riscrivano le regole del
gioco. (Federauto)



preso l'influenza, chi aveva l'influenza oggi non c'è più. Dopo l'aprile del 2010, quindi alla fine degli effetti degli incentivi alla rottamazione e dopo l'agosto del 2011 per il discorso della stretta creditizia purtroppo c'è un'accelerazione, chi non ha un'azienda a posto al 100% può passare dal raffreddore direttamente al camposanto. In questo momento noi abbiamo questa situazione: abbiamo sentito prima che il 26% di noi è già in una situazione tecnicamente di liquidazione dell'azienda, però c'è una parte importante, un altro 60%, che è attorno allo zero, pagate le tasse. E sono imprenditori che si stanno chiedendo se vale la pena di fare questo mestiere. E qui chiudere non vuol dire essere costretti a chiudere, vuol dire anche decidere di chiudere. Quindi, nell'insieme, l'85% del sistema ufficiale di distribuzione o è costretto o sta riflettendo se ha ancora senso fare questo mestiere. E chi distribuirà le vetture in Italia se succede questo? Perché il rischio è che le cose vadano troppo oltre, poi non si riesce più a recuperare. Ma io lo dico anche per quel 15% degli imprenditori che chiude i bilanci in attivo. Signori, davanti abbiamo tre, quattro anni come questo e come il prossimo. Questo è un tunnel dal quale non si vede l'uscita, e quindi tutti dobbiamo fare dei ragionamenti, non solo perché se muore il vicino noi abbiamo più spazio. Questa è una crisi di sistema e solo se parliamo tutti la stessa lingua possiamo pensare di uscirne.

Questa slide è una immagine emblematica, non è un'esplosione che avviene verso l'esterno ma un'implosione, l'edificio sta crollando su se stesso e quindi con il mercato a 1.750.000 per il 2012 e poi comunque sembrerebbe che sarà così per il 2013, 2014, almeno per altri tre-quattro-cinque anni, stanti così le cose il sistema rischia di crollare, quindi saremo costretti, saranno costretti i costruttori a intervenire primo spendendo molto di più e secondo può essere anche che sia molto tardi perché un'azienda quando passa il punto di non ritorno non si recupera più. È per questo che l'unica proposta accettabile e condivisibile, che va al di là della semplicità dei prodotti, è rivedere la sostenibilità del business, dobbiamo cambiare punto di vista. Dobbiamo fissare un margine (non so, il 3%) prima delle imposte, dopo le imposte lo vediamo assieme, e dobbiamo costruire le regole per raggiungerlo. Non possiamo più costruire le regole e poi a monte quello che succede, succede. Solo così possiamo trovare un senso nel fare il nostro mestiere, recuperando una giusta soddisfazione. Riflessione finale. La differenza tra un politico e uno

statista sta nel fatto che un politico pensa alle prossime elezioni mentre lo statista pensa alle prossime generazioni (questa è di Alcide De Gasperi che non ha bisogno di presentazione). Noi lo applichiamo all'auto. Nell'auto le prossime elezioni sono il fine mese, mentre le prossime generazioni sono la sostenibilità del business, e quindi abbiamo bisogno di manager statisti che insieme a noi riscrivano le regole del gioco. Grazie.

TOMMASO TOMMASI

Ottimo lavoro, ottimo modo di chiudere questa intensa mattinata, nel corso della quale abbiamo ascoltato molti interessanti punti di vista.

FILIPPO PAVAN BERNACCHI

Chiamerei sul palco i miei Vice-Presidenti, l'attore Linetti e poi Adriano Gios. Fate una cosa veloce, vi voglio scattanti e dinamici, giovani, anche se qualcuno arranca, prego. Io vi voglio salutare e voglio ringraziare Mario Beretta perché sta seguendo per noi tutti i lavori europei, e quindi lo facciamo andare un po' in giro per l'Europa. Voglio ringraziare Oreste Ruggeri, che è il papà di questo evento, quindi ha gestito dalla A alla Z tutto l'evento. Voglio ringraziare Adriano Gios per aver presentato qui in anteprima il suo libro, che trovate in omaggio, e voglio ringraziare l'ultima new entry, Francesco Ascani, che è entrato da poco nella nostra squadra in qualità di Vice Presidente, perché un Vice Presidente, per motivi personali, si era dimesso, e ringrazio Tommaso Tommasi che come al solito è stato un ospite perfetto e un padrone di casa, tutte e due le cose.

TOMMASO TOMMASI

Questo evento è una cosa che abbiamo fatto sempre insieme e che continueremo a fare insieme. È una cosa che funziona proprio perché facciamo squadra, perché ciascuno di noi ci mette la propria esperienza, la propria voglia di fare. Comunque a questo punto anche io vi ringrazio per la folta adesione e vi auguro una buona visita al Motor Show di Bologna. Cose da vedere ne troverete molte. Vi auguro ancora una buona giornata e un buon rientro alle vostre case.

Un ringraziamento per il contributo
alla realizzazione del premio InterAutoNews



Un ringraziamento Federauto
per il contributo all'Assise



gli speciali di **InterAuto
News**

Dicembre 2011

Supplemento 1 al n° 11/2011 di InterAutoNews

Fondatore e direttore responsabile: Tommaso Tommasi

Coordinamento: Gianluca Sabatini

Ha contribuito: Riccardo Smorto

Fotografie: Alfredo Cacciani

Responsabile pubblicità: Giovanna Schiavone

Direzione, redazione, amministrazione:

via Ermete Novelli, 11 - 00197 Roma

Tel. 068079420-8070424 - telefax 068072653

E-mail: segreteria@interautonews.it

Editore: PMS-Press Multi Service
via Ermete Novelli, 11 - 00197 Roma

Fotocomposizione e videografica: Edimago s.r.l.

Stampa: Mediagraf S.p.A. - Stabilimento di Roma
via Leonardo da Vinci, 8
00015 Monterotondo (RM)

Spedizione decentrata:

Poste Italiane S.p.A. - CPO Portonaccio - Roma

Registrazione tribunale di Roma n° 240/90 del 7 aprile 1990

Di questo numero sono state diffuse 11.000 copie

Finito di stampare il 19 dicembre 2011

Essere informati è il modo migliore per fare business



Abbonatevi ai nostri periodici

Listino 2012

Abbonamenti base:

InterAutoNews (11 numeri, escluso agosto)	euro	97
InterTruckNews (11 numeri, escluso agosto)	euro	60
Data Book (semestrale, 2 numeri l'anno)	euro	70

Abbonamenti combinati:

InterAutoNews e Data Book	euro	140
InterAutoNews e InterTruckNews	euro	130
InterAutoNews, Data Book e InterTruckNews	euro	180

Abbonamenti package con spedizione personalizzata:

Soluzione A: 10 copie di InterAutoNews comprese 10 copie del DataBook	euro	950
Soluzione B: 5 copie di InterAutoNews comprese 5 copie del DataBook	euro	475
Soluzione C: 2 copie di InterAutoNews comprese 2 copie del DataBook	euro	240
Soluzione D: 2 copie di InterAutoNews, 2 copie di InterTruckNews e 2 copie del DataBook	euro	300
Soluzione E: 5 copie di InterAutoNews, 5 copie di InterTruckNews e 5 copie del DataBook	euro	570

Modalità di pagamento: bonifico bancario. L'attivazione dell'abbonamento è condizionata dalla ricezione del documento che attesti l'avvenuto pagamento completo di tutte le indicazioni utili per la fatturazione (partita iva e codice fiscale) e per la spedizione del giornale. Il documento può essere inviato via fax al numero **06 8072653** o via email all'indirizzo abbonamenti@interautonews.it. Tutte le informazioni sugli abbonamenti e le nostre coordinate bancarie possono essere richieste all'indirizzo mail abbonamenti@interautonews.it.