

FEDERAUTO



Ripresa possibile? Sì, con nuove regole

**Il testo integrale di tutti gli interventi dell'Assise
Federauto - InterAutoNews
Bologna, 4 dicembre 2012**



Da sinistra: il nostro Direttore Tommaso Tommasi, Il Presidente di Federauto, Filippo Pavan Bernacchi e Mario Beretta, Vice Presidente di Federauto.

In basso, da sinistra: Giada Michetti, Amministratore Delegato GL events Italia, Chiaffredo Salomone, AD Findomestic Banca, Fabrizio Morandi AD TNS Italia, Emilio Bellini, Direttore Scientifico Distribution & Retail Lab, MIP Politecnico di Milano e Fausto Antinucci, Italia Bilanci



Il benvenuto del Motor Show

Giada Michetti - Amministratore Delegato GL events Italia

Il punto sull'attività di Federauto in Europa

Mario Beretta - Vice Presidente Federauto

Ripresa possibile? Sì, con nuove regole

Filippo Pavan Bernacchi - Presidente Federauto

Banche e finanziamenti

Chiaffredo Salomone - Amministratore Delegato Findomestic Banca

Premiazione Rete dell'anno 2012

Tommaso Tommasi - Direttore di InterAutoNews

Cosa chiedono (e non ricevono) i clienti

Fabrizio Morandi - Amministratore Delegato TNS Italia

Opportunità dentro la crisi: la lezione dei Retailer innovativi

Emilio Bellini - Direttore Scientifico Distribution & Retail Lab - MIP Politecnico di Milano

I due scenari: bilanci dei grandi Dealer e dei Dealer medio piccoli

Fausto Antinucci - Italia Bilanci

Ha condotto l'Assise

Tommaso Tommasi - Direttore di InterAutoNews

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, 10 dicembre 2012

Cari Colleghi,

un anno molto difficile per il nostro settore, e un Motor Show "low cost" a causa della defezione di molti Marchi automobilistici, non ci hanno impedito di ritrovarci in tanti all'Assise dei Concessionari che, nata sedici anni fa dalla sinergia fra la Federazione dei Concessionari ed InterAuto-News, ha confermato la sua rilevanza.

Ancora una volta abbiamo potuto confrontarci con contenuti interessanti e stimolanti. Questo soprattutto grazie ai numerosi relatori di alto profilo. Il feedback ricevuto da Partner, Manager e Concessionari, è molto positivo.

L'obiettivo che ci eravamo prefissati: fornire delle indicazioni per il futuro, affinché possiate meglio programmare la vostra attività, è stato centrato. E di questo siamo molto felici. Certo, abbiamo dei problemi, come tutti gli Imprenditori italiani che vivono del mercato interno, ma abbiamo anche la voglia di sopravvivere, di metterci in discussione, di lottare per ciò in cui crediamo, di aspettare una nuova alba che, è sicuro, arriverà per noi, per le nostre famiglie e per i nostri dipendenti.

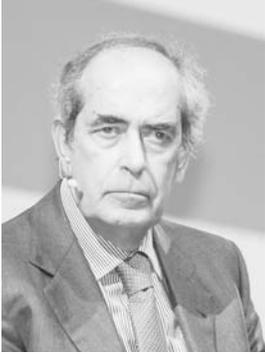
Un sentito grazie a quanti hanno voluto seguirci in questo incontro.

Cordialmente,



Filippo Pavan Bernacchi

TOMMASO TOMMASI



Signore e signori buongiorno. Eravamo ottimisti per il numero di adesioni che erano arrivate. Debbo dire che è stato superato anche il nostro ottimismo: siete tanti, significa che questo evento vi è entrato, come dire, nel cuore, fa parte di un impegno che noi ripetiamo ogni anno e che continueremo a ripetere finché ne avremo la forza. Do la parola al Presidente di Federauto per un saluto.

FILIPPO PAVAN BERNACCHI



Io vi ringrazio tutti per essere qui. Io sapete che ho spinto molto anche con le varie associazioni affinché arrivassero i giusti messaggi. Quest'anno sono assenti molte Case come espositori ma, nonostante questo, i Concessionari sono venuti lo stesso a questo evento. E poi perché sono affezionati al Salone, al Motor Show, credo che troveranno degli stimoli anche in questo anno di low cost, di recessione.

TOMMASO TOMMASI

Partiamo subito, perché abbiamo preso l'impegno con GL events di rispettare i tempi per non sovrapporci alle conferenze stampa delle Case. Invito sul palco una donna coraggiosa, la Dottoressa Giada Michetti, Amministratore Delegato di GL events. È lei che ha voluto con tutte le forze che il Motor Show vivesse in questi giorni il suo trentasettesimo appuntamento. Si è battuta con le forze sue e con quelle della sua squadra per dare vita all'appuntamento italiano dell'automobile che credo sia un evento che comunque possa portare qualcosa all'immagine un po' appannata di questo nostro meraviglioso mondo dell'automobile. Giada Michetti merita veramente un grande applauso. Grazie.

GIADA MICHETTI

Buongiorno a tutti. Grazie per essere qui oggi. Innanzitutto voglio ringraziare Federauto e Inter-AutoNews per aver confer-



mato l'Assise nazionale al Motor Show di Bologna. È inutile dire a voi che siete in prima linea tutti i giorni, quali sono i problemi di questo settore: la difficoltà del mercato, il calo delle immatricolazioni, il PIL tornato ai livelli del 2001; anche la produzione industriale italiana è tornata ai livelli del 2001, il carburante più caro d'Europa, le assicurazioni più care d'Europa, l'overdose di imposte sul settore dell'auto e una crisi economica globale colpisce l'Europa e in maniera particolare l'Italia. Ab-

biamo visto probabilmente tutti, i dati di ieri che si sommano a quelli negativi che accompagnano dal gennaio del 2012, che sono in aggiunta a quelli già molto depressi del 2011. Quindi non voglio dilungarmi su tutto questo. Essere qui oggi è una vittoria. I saloni in questo momento si stanno o ridimensionando o stanno chiudendo; sono scomparsi Barcellona, Madrid, Londra; si è ridimensionata Bruxelles; chiuderà (cioè non aprirà proprio) nel 2013 quello di Amsterdam. Sto parlando di saloni di seconda fascia del calendario OICA, quelli in cui il Motor Show ha sempre giocato come campionato. Non siamo mai stati un salone di prima fascia. La presenza sulla stampa in questi giorni - e vi assicuro io controllo tutto - è tantissima, non ci sarebbe mai stata un'attenzione al mercato così imponente come quella di questi giorni. Per dirne una, domani ci sarà un'ora di speciale del TG1; c'è Sky che tutti i giorni, probabilmente molto di più sul lato sport che prodotto, ma voi sapete che questo mondo a 360 gradi ha comunque una forza in ogni sfaccettatura, dall'auto d'epoca allo sport, passando per il prodotto. E il Motor Show ha sempre incarnato tutto questo. Domani inaugureremo la 37^a edizione di un salone che ha delle peculiarità, che ha una sua unicità, che ha avuto qualche tentativo di essere copiato, ma nessuno ci è riuscito, perché oltretutto è uno sforzo enorme anche dal punto di vista economico. Dal punto di vista organizzativo altrettanto, soprattutto quando non chiaramente e non tutti gli espositori ti dicono subito che non ci saranno. Quindi poi per noi è molto più difficile riuscire a - tra virgolette - tappare un buco.

Questo Motor Show presenta comunque 18 anteprime, di cui una per il mercato europeo, 17 per il mercato italiano, e sono tutte quante novità di prodotto importantissime, di Case automobilistiche importanti. In alcuni anni abbiamo avuto il piacere di avere anche la presenza di marchi più piccoli, quest'anno ci sono veramente dei grandi. Ci sarà tra i contenuti di quest'anno, anche una iniziativa che è il Motor Show outlet, che potrebbe essere interessante: due Case automobilistiche importanti, per entrare in contatto con il vasto pubblico, hanno accettato la nostra ospitalità. Vedremo come andrà, proveremo. Abbiamo altri im-



portanti iniziative, che sono quelle legate all'elettrico alla terza edizione, comunque alla mobilità sostenibile se non sarà soltanto l'elettrico; avremo il lusso, le auto d'epoca; avremo una MotorSport Arena con delle partecipazioni importantissime. Iniziamo con la Ferrari di Formula 1 e finiamo il sabato e la domenica con la Red Bull. Quindi abbiamo il meglio dello sport motoristico italiano e non.

Quello che abbiamo tentato di fare quest'anno, è di tenere in piedi quello che è l'unico salone italiano. Tutta una filiera (dalla pubblicità, alla stampa, alle televisioni) se non avrà questo salone si sarà sicuramente impoverita e ogni Casa automobilistica che non avrà più la possibilità di esporre in un salone su questo territorio, conterà meno all'interno della propria Casa madre. Io vi auguro di vivere un buon Motor Show e un grande convegno. Mi scuso sin d'ora se non potrò rimanere tutto il tempo. Grazie. Grazie ancora per essere qui.

TOMMASO TOMMASI

Grazie Giada Michetti. Il Presidente lascia momentaneamente il palco e invita il Vice Presidente, Mario Beretta, che ci parlerà del ruolo di Federauto nei rapporti con l'Europa.

MARIO BERETTA



Buongiorno a tutti anche da parte mia. Il mio compito è quello di informarvi sull'attività di Federauto e la domanda è una: perché ha senso che Federauto abbia rapporti con l'Europa? La risposta è altrettanto semplice: perché la relazione tra le Case automobilistiche e i Concessionari è fortemente caratterizzata da una condizione sempre meno sostenibile di dipendenza economica a carico dei Concessionari, e non esistono organismi più autorevoli e più qualificati delle istituzioni europee -

e quindi della Commissione Europea e del Parlamento europeo - se l'obiettivo è quello di cercare di tenere sotto controllo la cosiddetta posizione dominante delle Case, partendo dagli effetti distorsivi sulla concorrenza che le loro decisioni provocano. Questo è il motivo per cui due anni fa, quindi in tempi decisamente meno sospetti, preso atto del cambiamento dei regolamenti che si completerà a giugno dell'anno prossimo, Federauto, consapevole che la posizione delle Case si sarebbe rafforzata, mentre quella dei Concessionari purtroppo si sarebbe inde-

bolita, decise di lanciare una concreta ma costruttiva provocazione nell'ambito europeo, con la sua proposta del Codice di Condotta. Era evidente fin da allora che il Codice di Condotta non sarebbe stata la soluzione dei nostri problemi, però avrebbe rappresentato un importante segnale di apertura nella direzione di un rapporto più equilibrato tra le parti. La proposta di Codice di Condotta Federauto è stata diffusa sia a livello nazionale sia a livello europeo, ed è stata presa a base proprio dal SECRA per la presentazione di un'analogo proposta ufficiale alla Commissione Europea. È servita quindi per stimolare discussioni nelle varie sedi europee, nonostante purtroppo le Case automobilistiche, attraverso la loro associazione che è la Acea, non abbiano mai concesso delle aperture significative, rigettando in parole povere ogni proposta dell'associazione dei Concessionari. Mentre nel frattempo (sono passati due anni da allora) il mercato continuava a crollare, il business dei Concessionari diventava sempre meno sostenibile sia da un punto di vista economico sia finanziario, e le Case si chiudevano a riccio, rendendo sempre più complicata ogni forma di dialogo. In questo scenario, Federauto, pur nella difficoltà di ottenere risposte concrete, ha continuato a coltivare i rapporti con l'Europa. Quello che è importante dire è che lo ha fatto con interventi sempre più diretti, quindi grazie a conoscenze in Europa e anche grazie al sostegno fornito dalla delegazione di Bruxelles di Confcommercio.

Proprio grazie alla collaborazione di Confcommercio International, è stato possibile concentrare il 10 di ottobre a Bruxelles due importanti incontri nel corso dei quali è stata illustrata la posizione di Federauto sull'evoluzione della crisi e del mercato in Italia e dei rapporti soprattutto tra Case e Concessionari. Il primo incontro ha avuto luogo presso la direzione generale che fa riferimento all'onorevole Tajani. Ricordo che quando si parla di commissione esistono due direzioni: una è la direzione concorrenza, che fa capo ad Almunia, l'altra è la direzione Impresa che fa capo a Tajani. Tra l'altro, il presidente Pavan-Bernacchi aveva già incontrato Tajani il 2 agosto per metterlo personalmente al corrente della seria preoccupazione, oltre che per gli effetti della crisi anche per l'approssimarsi della data del 1° giugno 2013. Cosa è successo il 10 ottobre? Abbiamo fatto leva su diversi punti. Prima di tutto abbiamo espresso insoddisfazione sull'evoluzione del quadro legislativo, perché il regolamento 330, che entrerà in vigore il primo giugno dell'anno prossimo in sostituzione del 1400, finirà sostanzialmente per banalizzare le problematiche di un settore come il nostro che, per la sua complessità, ha sempre goduto, dal 1985, di specifiche regole. I Concessionari come sapete purtroppo, non potranno più fare riferimento ad alcune disposizioni contenute nel regolamento attuale, che erano state volute proprio da Monti a tutela degli equilibri contrattuali. Quindi la loro posizione di debolezza nei confronti dei costruttori - scusate il gioco di parole - ne uscirà rafforzata. Poi abbiamo parlato della crisi in atto che è partico-



larmente pesante in Italia, dove in pochi anni, dal 2007 al 2012 il mercato è crollato di più del 40% e, di conseguenza, tutte le aziende che formano le Reti di vendita e di assistenza dell'automobile in Italia, stanno affrontando il problema della sostenibilità del business. Oltre a quelle che hanno già dovuto abbandonarlo, è ipotizzabile che molte altre dovranno farlo. In altri termini, all'interno di un sistema di distribuzione che si è indebolito, è in atto il processo di selezione e di ristrutturazione a cui si accompagna un'evoluzione piuttosto critica dei rapporti tra le Case e i Concessionari. E questa situazione non migliorerà con l'entrata in vigore del regolamento 330, perché le Case nel frattempo hanno disatteso le aspettative della commissione e del parlamento europeo che avevano caldamente suggerito sistemi di autoregolamentazione dei rapporti attraverso i cosiddetti codici di condotta. In quell'incontro abbiamo concluso informando che Federauto ha ritenuto che la situazione sia a un livello di criticità tale da giustificare l'adozione di strumenti di tutela dei Concessionari.

I funzionari della Commissione (sto parlando sempre della direzione concorrenza d'impresa, quindi che fa riferimento a Tajani) hanno risposto che non sarà così semplice convincere la Commissione, la direzione concorrenza a modificare il regolamento 330 adesso, nel breve termine, però è giusto, è possibile risollevarlo il problema della mancata autoregolamentazione. Quindi riemerge il problema del Codice di Condotta. A tale scopo si sono impegnati a promuovere una riconvocazione delle parti, in particolare l'Accea, associazione dei costruttori e Cecra entro la fine di quest'anno, con l'obiettivo di far capire ai costruttori che un atteggiamento rigido e non ragionevole sul tema dell'autoregolamentazione non potrà essere tollerato. Inoltre, i problemi specifici del settore dell'auto verranno evidenziati in un dossier di prossima emanazione relativo alle pratiche commerciali scorrette nella relazione business to business.

Il secondo incontro del 10 ottobre ha avuto luogo con alcuni europarlamentari europei italiani a cui è stato chiesto di intervenire nuovamente anche in considerazione del fatto che nella risoluzione del Parlamento del 6 maggio 2010, si diceva che esistesse un potere economico diseguale tra Case e Concessionari per cui si sollecitava la creazione di codici di condotta.

Purtroppo è tutto rimasto lettera morta. I parlamentari hanno dichiarato la loro disponibilità a coinvolgere un importante numero di colleghi, a responsabilizzare nuovamente il commissario Almunia da un lato e il governo italiano stesso dall'altro.

Cosa è successo dopo questo incontro del 10 ottobre? L'8 di novembre Tajani ha presentato il piano d'azione della Commissione, denominato "Cars 2020" che contiene misure e suggerimenti per il rilancio del settore automobilistico dei prossimi anni, tenendo conto delle raccomandazioni formulate da un gruppo tecnico di alto livello che si chiama "Cars 21" nella propria relazione adottata a giugno di quest'anno.

La Commissione intende sostenere il ruolo attivo del settore automobilistico, che in Europa dà lavoro a circa 12 milioni di persone, creando le premesse affinché il contributo del settore torni a crescere dall'attuale 16% al 20% nel 2020. Il piano per rendere il settore competitivo si articola su quattro pilastri. Visto anche il poco tempo che ho ancora a disposizione, vi dico che quello che interessa maggiormente a noi è il pilastro n. 2, quello in cui si parla di miglioramento delle condizioni di mercato. Nell'ambito di questo pilastro la Commissione afferma che continuerà a garantire il rispetto delle norme di concorrenza per quanto concerne la distribuzione degli autoveicoli e l'offerta di servizi di riparazione e manutenzione. Propone di avviare entro il 2013 un dialogo tra le parti interessate. La commissione si dichiara favorevole a una iniziativa di autoregolamentazione, quindi Codice di Condotta condiviso, necessaria per favorire questa transizione in modo equilibrato. A tal fine ha annunciato che entro la fine dell'anno terrà un'altra serie di incontri, sia con le istituzioni sia con gli attori del settore per approfondire e definire le azioni da condurre. Federauto parteciperà ad alcuni di questi incontri, di cui uno è programmato a Bruxelles proprio a metà dicembre, favorendo nella misura del possibile, una sintonia di vedute col Cecra, con cui vengono intrattenute relazioni informali.

Anche gli europarlamentari contattati stanno facendo la loro parte. E dopo l'incontro del 10, due importanti documenti sono stati indirizzati rispettivamente ad Almunia ed al Presidente del Consiglio dei ministri italiano Mario Monti. Ad Almunia è stato chiesto che la Commissione reagisca con determinazione di fronte all'indifferenza delle Case e solleciti l'adozione di codici di condotta condivisi; Monti è stato informato dettagliatamente sull'iter legislativo e sulla stagnazione della situazione, nel ben noto contesto di crisi che riguarda il mercato italiano soprattutto, col rischio che le tensioni tra produttori e Concessionari si acuiscono e crescano i casi di contenzioso. Praticamente si è rimessa alla sua sensibilità, oltre che alla sua conoscenza delle regole della concorrenza maturate quando era commissario europeo, l'attenta valutazione dei fatti, anche a favore di un possibile intervento del governo italiano finalizzato ad aprire un tavolo di confronto con le parti in grado di assicurare nel contesto nazionale una soluzione a favore del settore dell'automobile che sia in linea con gli orientamenti della Commissione.

La lettera degli europarlamentari a Monti è arrivata con un tempismo perfetto. Tra l'altro nei giorni scorsi è stato un altro importante incontro tra il presidente Pavan Bernacchi accompagnato dal cavalier Vincenzo Malagò, e il sottosegretario alla presidenza del consiglio Caticala, che ha dichiarato la possibilità di attuare un intervento normativo (quindi decreto legislativo del governo) che verrà inserito nella prossima legge sulla concorrenza che il governo si appresta a presentare al Parlamento. Quindi, in buona sostanza, Federauto continua a stimo-



lare reazioni negli ambienti europei, a Bruxelles, e questo affinché si arrivi (speriamo in fretta) alla condivisione di un Codice di Condotta, ma contemporaneamente sta facendo il possibile per coinvolgere anche il governo italiano. E questo ai fini, eventualmente, di una legge sulla distribuzione dell'automobile. Concludo dicendo che l'Europa è una pentola in ebollizione, dalla quale è lecito aspettarsi un contributo concreto alla soluzione dei problemi che stanno alla base della relazione fra Case e Concessionari. Le soluzioni non sono mai rapide, ma è necessario che Federauto, che nel suo piccolo è riuscita ad essere molto incisiva, non demorda e mantenga il suo impegno.

TOMMASO TOMMASI

Ringrazio il vice presidente Beretta e torna sul palco Filippo Pavan Bernacchi, presidente di Federauto. Il suo sarà un intervento dedicato ai grandi problemi che tra l'altro erano racchiusi nel titolo del convegno di quest'anno. I Concessionari stanno affrontando e dovranno affrontare altri di problemi, il Presidente sicuramente proporrà anche alcune soluzioni per uscire da questa situazione. A te, Filippo.

FILIPPO PAVAN BERNACCHI

Oggi mi presento a voi in estrema difficoltà, perché, come sappiamo, è il momento peggiore per gli autoveicoli da quando è stata inventata l'automobile (almeno in Italia); è un momento duro per le associazioni dei Concessionari che si trovano a fronteggiare temi nuovi, brutali, come è la moria di una parte significativa della Rete. È un momento storico dove la sedia della presidenza della federazione scotta, è incandescente. Personalmente sento molto questa responsabilità che negli ultimi mesi ha rischiato di schiacciarmi come Presidente, come imprenditore e come uomo. Troppe pressioni, troppe aspettative, troppa responsabilità. Nella foto che vedete, questo è il calendario Maya che ogni tanto io richiamo. Qualcuno pensa che il mondo finirà perché il calendario Maya finisce nel 2012. In realtà il calendario Maya è un calendario ciclico e quindi inizierà un nuovo ciclo, e quindi non finirà il mondo. Come i cicli economici, anche questo ciclo economico negativo, la storia ci insegna che finirà. Invece per quello che riguarda gli autoveicoli in Italia sembra che siano stati colpiti dalla maledizione Maya: una tassazione senza pari sugli acquisti e sull'utilizzo di autoveicoli unito alla crisi generale, ha colpito le famiglie e le imprese, ha fatto sì che flettano contemporaneamente nuovo, usato, veicoli industriali, veicoli commerciali, manutenzioni, riparazioni, ricambi, assicurazioni, finanziamenti, cioè tutto quello che riguarda il nostro business. Purtroppo la contrazione delle spese nelle nostre

ziende e i tagli, non possono compensare un calo di fatturato che dal 2007 ad oggi è sceso del 46%.

Saranno le nostre aziende in grado di vedere la luce alla fine del tunnel? È un momento duro, è il tempo delle decisioni. Chi non pone in atto dei correttivi importanti o non programma un'eventuale chiusura (perché anche questo va fatto, se è il caso, con serietà e determinazione) è destinato a farsi molto male. È il momento dell'impegno di ogni singolo concessionario, è il momento dove ognuno si deve assumere delle responsabilità nuove.

In questa fotografia è riprodotta una scena del film "Uomini contro" che racconta la prima guerra mondiale. Quello col cappello in primo piano è il generale Leone, quello senza cappello è il sottotenente Ottolenghi. Perché ho scelto questa foto? Perché siamo in guerra, ma non in guerra combattuta con cannoni e baionette ma a colpi di spread, tasse, fallimenti di aziende, delocalizzazioni, scontri sociali, disoccupazione, concorrenza sleale posta in atto da alcuni Paesi emergenti in un mercato globale, il calo dei consumi interni in una società dove i consumi interni pesano l'80% del prodotto interno lordo. E noi imprenditori, con i nostri dipendenti siamo le prime vittime di questa guerra, non le uniche ma le prime. Ma non tutti sono in guerra, molti hanno stipendi o compensi certi, molti la crisi la leggono solo sui giornali. Molti non sanno cosa vuol dire lavorare e perdere milioni di euro, rischiare le proprie aziende, i propri beni, la serenità economica delle proprie famiglie. E proprio come nella prima guerra mondiale, chi era nelle retrovie e non capiva chi era in prima linea.

Questa foto è anche un omaggio al capitano Tommasi che è il papà del direttore Tommasi, un eroe della prima guerra mondiale, pluridecorato con tre medaglie d'argento al valor militare. La più alta onorificenza che può essere data ad un ufficiale, a un soldato in vita.

Perché parlo di luci e ombre del nostro settore? Perché in questi tre anni di presidenza mi sono scontrato violentemente con le ombre, con i furbi, maneggioni, disonesti, prevaricatori, quelli che prendono tempo per non arrivare mai a nulla, attenti, al pari di certi politici, solo ai propri interessi personali. Più volte sono stato sul punto di gettare la spugna, di mollare, di tornare a curare il mio orticello. Poi però penso alla luce, agli onesti, ai lavoratori, ai leali, a quelli pronti a dare l'esempio, ai non corrotti e non corruttibili, allora tutti i dubbi svaniscono. Il marcio nel nostro settore c'è in tutte le categorie, tra i Concessionari, tra i manager, tra i giornalisti, tra i fornitori, ma proprio nelle stesse categorie c'è il buono ed è una maggioranza spesso silenziosa. Se qualcuno si dovesse offendere per qualche riferimento che ho fatto adesso, saprà già da quale parte della barricata deve collocarsi. Nel 2010 dissi che sarei stato il presidente di tutti, nel 2012 dico: sarò il presidente solo della parte sana della nostra categoria. Gli altri li combatterò tutti finché resterò nel ruolo.

Tornando alla foto, sono tutti militari italiani: il generale Leone



rappresenta la parte ottusa, cieca, despota, mentre il sottotenente Ottolenghi, con il semplice buon senso, interpreta ordini altrimenti criminali. E se anche certi manager delle Case smetterebbero di essere solo degli yes men e si prendessero delle responsabilità, il mondo della distribuzione potrebbe svolgere in una nuova strada. È il momento che la parte sana della filiera automobilistica, in particolare dei Concessionari di autoveicoli, sia coesa, faccia squadra per affrontare il futuro e cambiare le cose. Voi sapete che la federazione si è dotata di strumenti e oggi sono anche contento di non dover più presentare la Federauto - ci chiamavamo una volta Federaicpa - la nostra associazione non ha più bisogno di presentazioni, la nostra attività in questi ultimi tre anni è riassunta in un libricino che vi è stato distribuito all'ingresso insieme alla nostra rivista Federauto Time, che non vuole fare concorrenza ad InterAutoNews, sono due cose completamente diverse: InterAutoNews è una testata dove trovate una marea di informazioni e interviste, il nostro è un house organ, quindi è il punto di vista dei Concessionari.

Questi strumenti li abbiamo utilizzati per fare una serie di cose, e quindi spiegando cosa ha fatto Federauto dal 2010 ad oggi, sono stato spesso attaccato perché ci vuole tempo per spiegare cosa abbiamo fatto, ma io sono orgoglioso che ci voglia tempo e che non si possa liquidare la nostra attività con poche battute.

I Concessionari (e qui parlo di fenomeno Federauto) sono molto diversi fra loro per dimensioni, cultura, mentalità, scolarità, aree geografiche, filosofia dei marchi rappresentati, premium o generalisti, veicoli industriali, Dealer antagonisti sul mercato locale ma alleati nella Federauto. È per questo che le nostre posizioni sono un piccolo fenomeno, un piccolo miracolo, e non tutti gli attori della filiera sono capaci di ottenere questa sintesi. È una strana alchimia, possibile solo attraverso l'intelligenza e la disponibilità di tutti i Presidenti delle associazioni di marca. Una piccola parentesi veloce per quello che riguarda i media e Federauto. Siamo presenti costantemente sulle principali testate, sulle principali televisioni, sulle agenzie come l'Ansa, sul web siamo forse i più forti in questo momento. Per citare due testate, Il Giornale dice "Federauto è come una macchina da guerra", la Repubblica "Federauto parla, spiega, propone e se ne assume le responsabilità mentre altri attori della filiera tacciono o tengono un basso profilo".

Questi sono i numeri: noi abbiamo raggiunto, in 30 mesi circa, una platea di ottocentoquarantacinque milioni di persone, il che vuol dire che ogni italiano è stato raggiunto sedici volte dai nostri comunicati. Ma questo perché? Per spiegare chi siamo, chi rappresentiamo, dare dignità alla nostra professione perché in passato eravamo visti come disonesti. Fornire dati, commentarli con coerenza, professionalità, avanzare proposte, prendersi grandi responsabilità, spiegare che i Concessionari danno occupazione, pagano centinaia di migliaia di euro di tasse, locali e nazionali, e sono fondamentali per il tessuto economico locale e

nazionale della nostra nazione.

Qui vedete che noi siamo una categoria, questa è una non-notizia, è una categoria che ha scelto con orgoglio di non scioperare, di non fare serrate, di non fare marce. Noi diamo al Paese un bene prezioso che è la mobilità, lo diamo ai privati, alle aziende, alle forze dell'ordine, agli ospedali, però questa cosa non fa notizia, una categoria che, pur in estrema difficoltà, non vuole utilizzare questi sistemi.

Poi c'è una tesi che vorrebbe che gli autoveicoli fossero accreditati come nemici dell'uomo. E qui le armi in mano alle forze dell'ordine sono una cosa, in mano alla malavita un'altra. Lo stesso si può dire per le auto, non sono buone o cattive, ma ne può essere fatto un utilizzo cattivo, però l'auto non è nemica dell'uomo, anzi, con airbag, abs e altro il 50% dei morti in meno negli ultimi 10 anni in Europa. Con i nuovi standard Euro5, Euro6 è difficile migliorare le emissioni nocive, poi abbiamo le auto a metano, Gpl, elettriche, arriveranno a idrogeno, pannelli solari, gli autoveicoli ci saranno anche in futuro quindi ci sarà bisogno di chi li vende e chi li assiste. Le Case, a vedere i bilanci delle proprie vendite dirette, questo mestiere non lo sanno fare perché perdono milioni di euro, per cui hanno bisogno dei Concessionari. D'altronde noi non sappiamo costruire le automobili e ognuno deve fare il proprio mestiere.

Come sappiamo la crisi americana, europea, ha avuto un fortissimo impatto sulla nostra economia, in primis sugli immobili e sugli autoveicoli, i beni che costano di più. La soluzione italiana per gli autoveicoli: inserire i disincentivi. Disincentivi all'acquisto e al possesso delle vetture, un attacco concentrico per fare cassa contro gli autoveicoli visti come nocivi, pericolosi, inquinanti e puzzolenti ma nel contempo vacche da mungere.

Negli ultimi vent'anni, +120% spese d'esercizio, +170% accise, +202% costi delle assicurazioni, l'8% di autoveicoli in Italia gira senza assicurazione, +198% pedaggi autostradali, un punto di IVA sappiamo che su un telefonino sono pochi euro sull'auto sono 220 euro per ogni punto, e da luglio con un altro punto di IVA, le auto costeranno 440 euro mediamente in più. È aumentato il bollo, il varo di superbollo per le auto prestazionali o di lusso che ha ucciso completamente il settore con cali del 70%, uccidendo il nuovo e completamente l'usato, decretando il fallimento dalla sera alla mattina di diverse aziende. Con anche l'aggravante che Ferrari, Maserati e Lamborghini sono il fiore all'occhiello del made in Italy nel mondo. Poi la caccia alle streghe a chi possiede un'auto di lusso, a prescindere se se la può permettere o meno. Noi siamo per la lotta all'evasione, ma non per demonizzare i contribuenti.

Cosa è successo? Con tutte queste cose insieme, non ci credete, si sono ridotti i consumi. Non so come mai, e non avevano pensato a questa eventualità. E infatti vediamo il mercato in picchiata. La media degli ultimi cinque anni era stata due milioni di pezzi, nel 2010 1,961, 2011: 1,748, 2012 chiuderemo a un mi-



lione e quattro circa, perché il dato di ieri meno 20% proietta l'anno a -19,7%, -19,7% o meno 20% rispetto a 1.748.000, arriveremo a circa a 1.400.000 pezzi. L'anno prossimo prevediamo 1.330.000, un ulteriore calo del 5%. E siamo d'accordo con l'Unrae. Io non capisco chi fa dell'ipotesi a un milione e sei, un milione cinque e cinquanta, perché l'anno prossimo ci saranno due incognite molto forti: prima di tutto bisogna vedere cosa uscirà dalle elezioni politiche, con 100 grillini probabilmente in Parlamento che creeranno dei disturbi, poi noi che vendiamo le automobili, sappiamo che quando ci sono le elezioni rallenta il mercato e poi sappiamo che da luglio ci sarà un 1% in più di I-VA. Per cui prevedere un mercato in crescita è un esercizio veramente difficile.

Dal 2007 al 2013 abbiamo perso il 46% del mercato, e questi dati con centinaia di migliaia di Chilometri Zero. Nel 2012 i privati sono scesi sotto il milione, chiuderemo a 960mila. Lo Stato ha perso, per effetto di questi cali di fatturato, tre miliardi, tra I-va e tasse varie, e in più ha il costo degli ammortizzatori sociali. Sondare il futuro. Tanti di voi, anche prima in platea, mi hanno chiesto: ma cosa succederà? Cosa è previsto? È una crisi anomala senza precedenti. Abbiamo dei parametri che ci riportano alla fine della seconda guerra mondiale, è difficile da prevedere, non si sa quando ne usciremo, non si sa come sarà il mondo dopo, non si sa cosa resterà della Rete di distribuzione in Italia, fiore all'occhiello della distribuzione europea e mondiale, l'unica certezza è che nessuno può dire cosa succederà. Perché? Perché è una crisi anomala, è come un'onda anomala, che verrà studiata dalle future generazioni, che verrà inserita nei libri di scuola, e che noi racconteremo probabilmente ai nostri nipotini come accadde per la crisi del '29.

Rapporti col governo: questi sono gli ultimi due governi, Monti-Berlusconi. Sapete che abbiamo tenuto decine di incontri con ministri e segretari, due audizioni presso Camera e Senato, abbiamo incontrato Gianni Letta, sottosegretario alla Presidenza del Consiglio, il ministro Scajola, quello della casa al Colosseo, poi il ministro Romani, quello che ha inventato Colpo Grosso, poi il sottosegretario De Vincenti, prima da soli poi con Anfia e Unrae, due incontri con Catricalà, l'ultimo sette giorni fa, sottosegretario alla presidenza del consiglio, spieghiamo a questi signori cosa rappresentiamo, portiamo proposte concrete e non ci piangiamo addosso. Cosa sono queste proposte concrete? Noi appoggiamo la proposta dell'Acì per ridurre del 40% l'assicurazione RC, e si può fare. Proponiamo di fissare un tetto per legge alle accise; proponiamo di rilanciare i consumi, svecchiando quei 14 milioni di autoveicoli che hanno più di dieci anni con un piano che non sia legato a un fondo in esaurimento, che sia scalare triennale, altrimenti non ci interessa. In alternativa, ci accontenteremo di togliere disincentivi inseriti dai governi Monti e Berlusconi. Però se gli incentivi sono una droga del mercato, perché vengono dati miliardi di euro al fotovoltaico? Perché

l'Europa si accinge a dare degli incentivi ai costruttori per ricerche e sviluppo? Se gli incentivi sono una droga lo sono per tutti, e quindi andrebbero tolti a tutti. Non si può dire non li diamo a voi, perché i nostri incentivi non andrebbero ai Concessionari o alle Case costruttrici ma finirebbero nelle tasche dei clienti privati o delle aziende. Sulla fiscalità dell'auto aziendale, poi si è verificato quanto di peggio si potesse pensare: prima la deducibilità e la detraibilità era del 40%, adesso è passata al 27,5% poi andrà al 20%, mentre in Europa è il 100%. E poi abbiamo presentato un pacchetto per i veicoli commerciali e per i veicoli industriali. Noi comunque, anche nella difficoltà, non molliamo: attacchiamo, proponiamo, ci esponiamo in prima persona, continuiamo a giocare in attacco certi che continuando a tirare in porta arriveranno i goal.

Sul discorso europeo vi ha relazionato il dottor Beretta, che assieme a Oreste Ruggeri ha fatto un grande lavoro prima per presentare il Codice di Condotta, primi in Europa, codice tradotto in tutte le lingue che ha fatto un po' da battistrada, adesso stiamo cercando di equilibrare i rapporti tra i costruttori e i Concessionari togliendo dal nostro rapporto le clausole che potrebbero essere vessatorie, il concetto di dipendenza economica, l'abuso di posizione dominante posto in atto da alcuni (non da tutti) costruttori.

Per questo abbiamo creato una commissione, che abbiamo denominato "Abusi" ed è una commissione formata solo da tecnici, non da Concessionari, che agisce d'ufficio. Può essere attivata o dalle associazioni di marca o da ogni singolo Concessionario, anche in forma anonima per tutelare le aziende e per evitare ritorsioni. Questa commissione valuta se c'è il fumo e agisce direttamente in sede europea, in sede di authority italiane e anche in sede di giustizia ordinaria. Non è una commissione teorica, sono già partiti i primi due esposti, in sede italiana e in sede europea, contro un costruttore. Non vi dirò chi è il costruttore, non vi dirò qual è la questione, renderemo pubbliche invece le sentenze. A noi non interessa vincere o perdere ma interessa che ci siano degli enti terzi che decidono chi ha ragione. Quindi noi vogliamo solo un rapporto più equo, basato sulla trasparenza, sulle buone pratiche commerciali e questo migliorerà il nostro settore, magari facendoci dimenticare la parodia del negozio di camicie che vi ho presentato due anni fa.

Ora, non possiamo più subire passivamente, non c'è più trippa per gatti. Vorremmo non presentare neanche un esposto e che non ci siano più forzature, quindi il nostro obiettivo non è portare questi signori davanti ad un'autorità, ma evitare che vengano posti in essere questi abusi.

Sapete che tutto è cambiato dal dopoguerra ad oggi, nella slide c'è il primo computer a sinistra in alto, e un computer di ultima generazione sulla destra, sotto vedete l'evoluzione dell'uomo dalla scimmia all'uomo che va col computer. Le regole della distribuzione rimangono immutate. È un modello statico, costoso,



cattedrali per brand experience, processi legnosi, abbiamo la concorrenza di 25mila indipendenti, è un modello che spesso non incontra le esigenze dei nuovi clienti che io ho denominato 2.0, è un modello basato su volumi e quote per mercati crescenti e importanti, oggi mancano i presupposti. E il problema anche della sovrapproduzione che è legata alla pace sociale dove ci sono gli impianti produttivi. E avete scoperto, abbiamo scoperto tutti, che non è un problema solo italiano. E quindi queste regole sarebbe importante rivederle assieme. Sapete che c'è un problema di sistema. Nel 2011 il 47% dei dealer ha dichiarato una perdita. Nel 2012, secondo ItaliaBilanci, il 65% dei dealer dichiarerà una perdita. Quindi non è più il singolo imprenditore che è bravo o non è bravo ma è il sistema che non gli consente di restare in piedi.

Noi adesso stiamo confezionando, o comunque lo faremo nei prossimi tempi, una proposta di un nuovo modello di business che proporremo e sottoporremo ai costruttori. Quindi non aspettiamo che ci vengano proposte delle regole, ma anticipiamo e le presentiamo noi.

Piccolo accenno ai manager delle Case, ai quali vengono affidati due obiettivi: uno legato alle quote e ai volumi e la loro sedia ad orologeria è legata alla quota e ai volumi; l'altra la salute della Rete. Questi obiettivi mai come adesso sono inconciliabili. Tutti i soldi che ci sono vengono utilizzati per il marketing e le promozioni. Il manager che pensa con la propria testa viene "curato", per cui sono graditi gli yes men e non quelli che propongono delle alternative. Questo produce immobilismo in un mondo che gira a mille sul web. È un disastro per le Reti distributive. Ora abbiamo bisogno, ripeto, abbiamo bisogno, di manager coraggiosi (e ce ne sono) che si interfaccino con dealer coraggiosi (e ce ne sono) per riscrivere profondamente le regole del gioco. E quindi chiudo con una speranza: un nuovo approccio del governo pro-tempore, un nuovo approccio della Commissione Europea, un nuovo approccio delle Case automobilistiche verso la distribuzione, un nuovo approccio dei manager delle Case, un nuovo approccio dei Concessionari, meno individualisti e più partecipativi e più responsabili, un nuovo approccio delle associazioni di marca che devono tornare a parlare di massimi sistemi e non solo del day by day; nuove strategie Federauto a supporto delle Associazioni dei Dealer, un pizzico di ripresa economica. Ecco, tutte queste cose assieme, o anche solo una parte di queste cose, possono farci uscire dal baratro. Per quello che riguarda Federauto, anche nel 2013 saremo in prima linea e continueremo a svolgere il nostro ruolo con passione ed impegno. Grazie.

TOMMASO TOMMASI

Grazie Presidente. Ci hai detto cose importanti, adesso bisogna far seguire alle parole i fatti. Ora sul palco invito il dottor Chiaffredo

Salomone, Amministratore Delegato di Findomestic Banca. Ci parlerà di un argomento che tocca da vicino il vostro business: banche e finanziamenti. Argomento spinoso ma interessante.

CHIAFFREDO SALOMONE



Il Presidente ha terminato con un'immagine di un bel cielo azzurro, io ripresento il cielo azzurro, ma nella mia slide c'è sopra una fune: sapete qual è il record mondiale di equilibrio su una corda? Vi do tre possibilità: meno di 25 giorni, tra 25 giorni e 50 giorni, più di 50 giorni. Alzi la mano chi dice da 0 a 25. Chi da 25 a 50. Chi oltre i 50? Bravi, il record di equilibrio sulla corda è 60 giorni, è detenuto da un cinese, se andate su Google e digitate "record d'equilibrio" lo trovate. Qualche anno fa il recordman

ha terminato la sua camminata sulla corda in uno stadio olimpico a Pechino. L'equilibrio e il record di equilibrio sulla corda delle banche e, credo, da quanto ho sentito stamattina anche di voi Concessionari, dura ormai dal 2008, quindi noi abbiamo battuto semplicemente tutti i record. E in questo record ovviamente lavora, in questa ricerca di record lavora Findomestic e il gruppo che rappresenta, che è il gruppo Paribas che in Italia è rappresentato da Findomestic, che fa credito al consumo ma anche da BNL che è la Banca generalista che tutti voi conoscete, da Cardiff che è il gruppo assicurativo, e da Arval. Dove siamo in equilibrio noi, ma anche voi? Lo siamo su questi quattro temi. I numeri non li vedete perché sono scritti in piccolo, ma le curve sì. L'unica curva (che è quella rossa) che cresce è quella del tasso di disoccupazione: 11% di disoccupazione, quasi 30% di disoccupazione giovanile, questo è il dramma cui facciamo fronte tutti quanti noi. Le altre sono tutte curve che salgono e scendono, chiaramente scendono nel 2009, risalgono un po' e ridiscendono quest'anno nel 2012, un po' di curva a picco e in risalita li rivedete sia per il PIL sia per i consumi privati sia per gli investimenti solo a partire dal terzo trimestre del 2013. Quello che è drammatico è la doppia curva che scende, il famoso Double D che è segno della recessione e della crisi che hanno colpito tutti i Paesi e l'Italia in particolare.

Le banche sono in equilibrio in particolare su una corda che è retta da quattro temi e l'equilibrio è reso instabile da quattro cose in particolare: la prima è la allocazione del capitale, quanti soldi dobbiamo mettere, quanti soldi Basilea 3 ci chiede di mettere per poter continuare la nostra attività. Molte chiedono tra l'8% e il 9%, alcune banche anche il 10%, ogni 100 euro finanziati bisogna metterne 9 a garanzia. La dead line 2013, primo



gennaio, speriamo che venga posticipata di sei mesi, così come hanno fatto le banche americane. L'altro tema è la liquidità, la deadline è un po' più lunga: 2015 e 2019, ma per noi è molto importante ed è molto importante anche per l'industria che ruota attorno all'automobile. Sia le società finanziarie sia le banche, ma soprattutto le captive automobilistiche che non fanno raccolto, in genere, fanno unicamente impieghi, come prevede Basilea 3. Queste società finanziarie, queste captive sono obbligate ad avere trenta giorni di liquidità immobilizzate solo per garantire la possibilità di fare finanziamenti (poi in periodo di crisi ne fanno anche meno). È veramente assurdo ed è un costo altissimo. Questo potrebbe comportare un ripensamento nelle strategie sulle captive da parte delle Case automobilistiche.

Qual è il ruolo delle società finanziarie indipendenti in questo contesto? È quello di spostarsi anche un po', non fare solo il sell in ma andare un po' anche sul sell out e questo lo spiegherò dopo. E poi, dove troviamo l'altra forza di gravità sull'equilibrio è il rischio. Il rischio è aumentato per le banche, per le società finanziarie, i fondi di copertura di rischio non sono deducibili, si pagano più tasse e questo crea dei grossi problemi a livello di bilancio per molti, o per alcuni.

Cosa succede nel mercato auto, non ve lo dico perché ne ha parlato benissimo il Presidente prima, qui propongo una slide riassuntiva, i numeri sono più o meno identici a quelli detti, quindi passo a quello che invece succede nel mercato del credito, che è quello che ci tocca in particolare. Poi sappiamo che il credito è il finanziamento e le commissioni derivanti dai finanziamenti sono una buona parte dei ricavi di qualsiasi Concessionario, quindi penso sia importante condividere con voi questi dati.

Vedete questo grafico, abbiamo riportato i dati del 2007 e quelli del 2012. Riguardano unicamente i finanziamenti sulle automobili.

Nel 2007 sono stati 15,8 miliardi i finanziamenti fatti sulle auto nuove, 4,7 le usate, sui 60 totali, 60 totali è il finanziamento fatto da Asso. Le ipotesi, ma più che ipotesi la certezza di chiusura del 2012, è 6,8 miliardi per le auto nuove e 2,5 per le auto d'occasione: -54%. Calano le vendite nelle Concessionarie, cala il credito al consumo. C'è però una piccola differenziazione, lo vedete nelle slide successive, se guardiamo le finalità dei prestiti personali, il 15% è fatto per finanziare veicoli d'occasione e il 17% le auto nuove, e questo è l'incremento, quindi vuol dire che prestiti personali se ne fanno di più sulle auto, e se vedete la parte blu, solo i finanziamenti fatti sul punto vendita rispetto a quelli fatti di prestiti personali, vedete che c'è un trend che porta ad aumentare la quota dei prestiti personali rispetto a quelli fatti sul punto vendita. Questo è un fenomeno che qualche ripercussione sulla rete distributiva la porta perché sono commissioni in meno che vanno sul mercato.

Ogni anno chiediamo ai clienti che cosa pensano del credito al consumo, se pensano che sia ancora importante. Io ho riportato

solo una slide, vedete che alla domanda "se non aveste credito al consumo voi fareste ancora l'acquisto?". Ebbene, il 29% ha detto che avrebbe rinunciato all'acquisto, il 34% avrebbe rimandato l'acquisto, totale fa 63%, quindi 63 compratori di auto su cento non avrebbero comprato senza credito al consumo. Quello che è un po' preoccupante è che l'anno scorso era il 39%. Quindi il segnale della crisi che morde anche in questo tempo.

La stessa cosa facciamo e fanno altri istituti nei confronti delle Reti. Domandiamo: "Dove avreste comprato il credito, dove prendereste più facilmente un credito?". La maggior parte (questa è una indagine europea) il 47% + il 12% risponde che andrebbe a prendere il credito dalla banca o da uno specialista finanziario.

Perché dalla banca o dallo specialista finanziario e non, come si faceva alcuni anni fa, dal Concessionario sul punto vendita? Perché il 34% dice "ho fiducia nella banca". Questo è tutto dire, perché nella lista delle fiducie la banca con le assicurazioni è una di quelle che sono più basse, quindi bisogna tener conto che comunque la fiducia conta, la fiducia è un elemento importante. In questo contesto gli operatori (banche, società finanziarie) si sono poste, a partire dal 2009, delle domande che sono strategiche, la domanda principale è: rimaniamo in un settore come quello dell'automotive o usciamo? Perché è un settore che può essere in crisi e con le necessità di capitale che hanno le banche e le necessità di liquidità si investe dove c'è un ritorno più elevato, quello dell'automobile rischia di non esserlo più. Qualcuno non ha investito e qualcuno ha investito.

Findomestic ha deciso di investire e ha deciso di investire decisamente, impegnando molte risorse. Risorse vuol dire soldi ma vuol dire anche uomini, perché abbiamo creato una rete specializzata, ci sono più di 150 persone che ruotano e che girano sui Concessionari per essere vicini e sentire le esigenze e per fornire consumo, ed ha puntato sull'innovazione, e brevemente vi dirò quello che secondo noi occorre fare.

Innanzitutto il primo investimento è un investimento sulla Rete, perché si può decidere di investire in molti modi, si può decidere di fare prestiti personali direttamente al cliente, come dicevo prima, e questa è anche la via più semplice e costa anche meno. Noi pensiamo invece che è importante investire sulla Rete, investire con gli uomini che girano presso i Concessionari, ma investire anche sui Concessionari. Quando parlavo prima di andare oltre il sell in, significa che Findomestic ha anche dato linee di credito dello stock financing. Qui vedete lo scoring di Altman, ne parlerà successivamente il responsabile di ItaliaBilanci. ma qui vedete nella slide che vi sto mostrando: la riga blu è lo scoring di Altman, il verde è l'erogato Findomestic, significa che Findomestic ha erogato ancora di più ai Concessionari che hanno scoring più bassi, quindi significa che premiamo più che la salute finanziaria anche l'innovazione, la competenza, la capacità e la voglia di crescere, di innovare del Concessionario.





La seconda sfida che noi abbiamo è la trasparenza. Noi vogliamo che quando si comunica, si comunichi in modo chiaro. C'è stata una direttiva, credo al consumo, che chiede agli operatori di comunicare un tasso, che è omnicomprensivo di tutti i costi.

L'altra sfida è invece quella relativa al cliente e al dealer. Sul cliente noi pensiamo che occorra creare un clima di fiducia maggiore, lo abbiamo visto prima, il cliente va alla banca perché ci crede di più; e dall'altra bisogna che il dealer da un lato ma anche l'azienda dall'altro, sentano e ascoltino meglio il cliente. Ascoltare quello che dice il cliente non è uno slogan, ma è una cosa che riteniamo indispensabile. Che cosa ci hanno detto i clienti? I clienti sul credito ci hanno detto che vogliono prodotti flessibili, sempre di più, soprattutto in questo momento di crisi, siamo passati da molti clienti che avevano due redditi a clienti che ora hanno o un reddito e mezzo o un reddito solo, quindi flessibilità nel rimborso e poter modificare anche l'importo della rata secondo il periodo e i ricavi del mese.

E investire sul cliente, oltre ad ascoltare richiede, a nostro avviso, due strumenti centrali: oltre la fiducia, la trasparenza fatta in estremo senso di responsabilità. Non è nulla di stravolgente, però si tratta di mettere in atto delle azioni che diano fiducia e che siano trasparenti. Lo diciamo sempre a voce, ma in realtà soprattutto negli anni passati, non l'abbiamo fatto tutti, né operatori del credito né operatori del settore distributivo. I tempi sono cambiati e il cliente ce lo richiede continuamente. Terza sfida, l'innovazione. Innovare significa prodotti ma significa anche innovare la Rete, i modi di distribuire. Qui vi ho portato un esempio di come Findomestic pensa di innovare per essere a fianco al punto vendita. Abbiamo lanciato con Unicredit il modo di fare finanziamenti sul sito, il processo per noi dovrà essere con tre attori, quindi c'è la banca, c'è il cliente ma ci deve es-

sere il dealer insieme, per poter garantire tutta la catena del finanziamento. Questi nuovi siti che speriamo di poter lanciare insieme ai nostri partner, dealer automobilistici in particolare, prevedono la possibilità di fare preventivi di finanziamento, di identificare a distanza con la firma digitale e di liquidare direttamente il dealer invece del cliente, creando quindi quel circolo virtuoso che è virtuoso perché fa guadagnare tutti, il cliente per la facilità e la rapidità, il concessionario perché guadagna in provvigione, in intermediazione, e la banca perché dà un buon servizio al cliente e acquisisce un buon cliente in portafoglio.

Concludo riepilogando le tre sfide che noi abbiamo scelto:

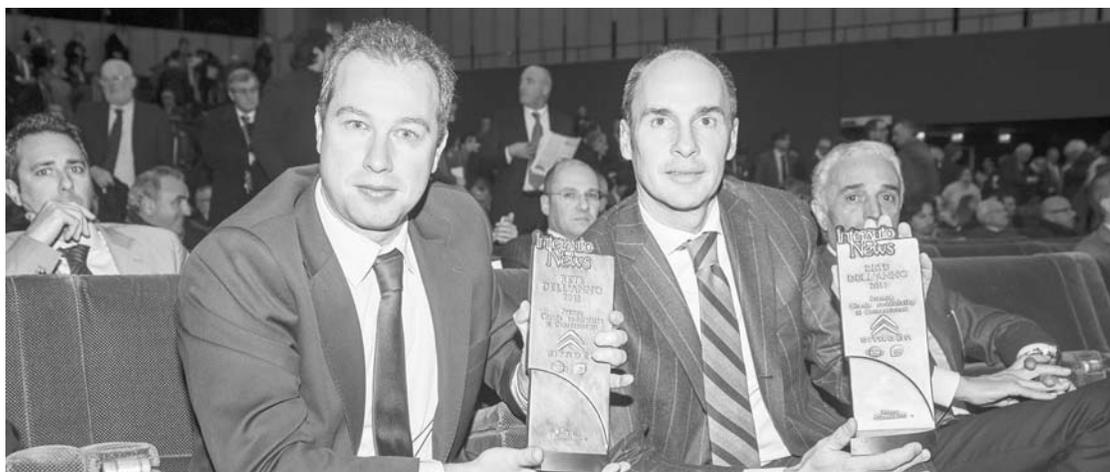
- 1) Occorre investire nella Rete, altrimenti non si va da nessuna parte;
- 2) Bisogna investire sul cliente, se no lo perdiamo;
- 3) Bisogna investire sull'innovazione perché se no perdiamo in futuro.

TOMMASO TOMMASI

Ringrazio Salomone perché ci ha regalato quattro minuti del tempo che aveva a disposizione, dicendo cose interessanti, quindi è riuscito a mettere insieme due valori. Adesso apriamo una piccola parentesi per quella che è la nostra tradizionale premiazione. Voi sapete benissimo che facciamo un Mystery Shopping grazie alla professionalità e alla capacità della TNS Italia, e a questo punto vorrei invitare sul palco i nostri due sponsor storici, TNS Italia, Dottor Morandi e l'amico Roberto Muriana, di I.Car. Il momento è epocale perché si tratta di annunciare un nuovo record. Per il terzo anno consecutivo vince la Rete dei Concessionari di Citroën Italia. Invito sul palco Cesare De Lorenzi, Presidente dell'Associazione Concessionari Citroën e il



PREMIAZIONE



Direttore Generale di Citroën Italia, Pablo Martin Puey. Complimenti. Muriana consegna il nostro Trofeo a Pablo Martin Puey, Morandi lo consegna a De Lorenzi. Complimenti ancora. Vorrei adesso una vostra frase.

PABLO MARTIN PUEY



Buongiorno a tutti. Sono argentino, non parlo perfettamente italiano. Per me tre parole: orgoglio, eccellenza e squadra. Orgoglio: sono molto orgoglioso perché è il terzo anno consecutivo, un vero record per noi, che vinciamo, aumentando le prestazioni della nostra Rete. L'eccellenza: quando il presidente Federauto ha parlato del futuro, come tutti i business, le eccellenze continuano e perdurano nel tempo, e questo è buono per il business, è buono per la qualità, è buono per il 1.200.000 clienti

che abbiamo in Italia. La terza parola è la squadra: abbiamo grande fiducia in tutta la squadra Citroën e quando io parlo di squadra intendo parlare della Rete, che è veramente molto professionale.

CESARE DE LORENZI

Sono molto orgoglioso di ritirare il premio a nome di tutta la Rete dei Concessionari Citroën Italia, perché è il terzo anno conse-



cutivo. Abbiamo detto che l'anno scorso non era un caso, il terzo anno quindi diventa consolidato. Sono veramente felice che la Rete italiana abbia saputo mettere a frutto tutta la passione, tutta la cura per il cliente, vuol dire che il nostro lavoro siamo riusciti a farlo bene, speriamo di riuscire a proseguire nei confronti con la Casa, non sempre condividiamo ma sempre ci parliamo. Quindi tutto il lavoro fatto anche con François Guieysse, Direttore Generale che è stato con noi nei primi mesi, e adesso

con Pablo Martin Puey speriamo veramente di continuare a lavorare bene insieme, perché non ci sono alternative in questi momenti così complicati.

TOMMASO TOMMASI

Grazie ancora. Un saluto anche da Roberto Muriana Presidente della I.Car.

ROBERTO MURIANA

Innanzitutto congratulazioni alla Citroën Italia, ai signori Concessionari per avere, per il terzo anno, conseguito il trofeo voluto anche da noi della I.Car. Pensavo stamattina, mentre ero seduto in platea, che è il sesto anno che in occasione del Motor Show consegno il premio alla migliore Rete dei Concessionari. Simbo-





licamente oggi vorrei premiare tutti voi presenti, perché siete tutti meritevoli di ricevere un premio. Io che vivo insieme a voi tutti i giorni i vostri sforzi, le vostre fatiche, l'impegno, la passione, l'amore in questo lavoro vi sono vicino perché vi ho sempre considerato i miei datori di lavoro. Credetemi, anch'io ci sto mettendo tutto il cuore e tutta la mia passione. Il momento è difficile, ma io, con la mia azienda, ho deciso in questi anni di dedicare tutte le mie risorse per dare ai miei amici Concessionari la

parte migliore di me stesso, dell'azienda, con la migliore tecnologia. In questi giorni stiamo lanciando in anteprima mondiale I-dentiTag che spero i miei uomini presto vi vengano a presentare. Tutto questo non è stato fatto per solo business, ma è stato fatto in segno della passione e dell'innovazione. Oggi vedo questa platea molti giovanotti con i capelli bianchi come il sottoscritto e vedo anche molti giovani. È a loro che voglio lanciare un messaggio: non perdetevi la speranza, continuate a crederci, perché l'automobile non la fermerà nessuno. Colgo l'occasione per chiedervi di portare alle vostre famiglie il mio più sentito saluto e augurio di un felice Natale ed un migliore 2013.

TOMMASO TOMMASI

Grazie Roberto. Hai nominato il Motor Show, colgo così l'occasione per ricordare che a fine Assise potrete entrare al Motor Show. C'è un ingresso a voi riservato che verrà aperto alla fine



del convegno. Adesso il Dottor Morandi, Amministratore Delegato di TNS Italia, spenderà i suoi dieci minuti per raccontarvi alcune cose che, grazie alle grandi esperienze fatte con il Mystery Shopping, possono trasformarsi in preziosi consigli.

FABRIZIO MORANDI



La domanda alla quale mi è stato chiesto di rispondere è: che cosa chiedono e non ricevono i clienti? Chiedono tante cose. Che cosa non ricevono? Io credo che nelle relazioni precedenti si siano già evidenziate tutta una serie di problematicità che voi conoscete benissimo. Noi abbiamo cercato, come Istituto di ricerca, nonostante facciamo anche ricerche da un punto di vista di prodotto, di saltare la barricata e andare dall'altra parte. E riprenderò vari spunti che ha toccato giusto adesso

il presidente di Findomestic, quindi cercare di dare voce al consumatore o all'acquirente, parlare da quella parte e non dalla parte del prodotto, dell'auto, di come venderla, perché sicuramente voi tutti conoscete le risposte assai meglio di me. Io ho voluto partire da una semplicissima annotazione di quello che è la crisi, di dove ci ha portato la crisi: ci sta portando sempre più ad un ritorno sulle posizioni primarie, e quindi, parlando di auto, sicuramente alla mobilità primaria. Mobilità primaria vuol dire che sempre più la macchina, anche prendendo spunto da quello che ha detto il presidente Pavan-Bernacchi, è oggetto di



costi, di tasse, di spese continue. La macchina. Quindi, purtroppo viene sempre più usata per portare i figli a scuola, per andare al lavoro, per andare a fare la spesa, per un tragitto sempre più limitato, perché tutte le volte che noi la tocchiamo, che la muoviamo, spendiamo. Quindi siamo arrivati sempre più a spostare il concetto di piacere di guidare la macchina nel viaggiare, al dovere di guidare la macchina per muoverci, a un concetto di mobilità. Se noi teniamo presente questo punto nel percorso che vogliamo fare, cercheremo di dare più valore al muoversi più che al piacere dell'uso. Sicuramente dobbiamo dare delle risposte ai consumatori per offrir loro questo piacere, perché dobbiamo fargli comprare la macchina. Io ho voluto evidenziare 4 macro-aree che possono essere quattro passi, che spero possano dare dei suggerimenti per come avvicinare la persona che ci compra la macchina. Io credo sicuramente che il primo punto sia quello di spostare il nostro focus dalla macchina all'acquirente. Oggi vendere la macchina è difficile, credo che sia più facile avere a che fare col consumatore, perché questo signore, che forse oggi non la compra perché non può, la comprerà domani. Domani io ci devo essere. Quindi devo cercare di non focalizzarmi sempre sui soliti punti: ho la macchina nel piazzale, devo venderla. Guardiamo la persona che entra nella concessionaria, cerchiamo di avere un rapporto con lui che sicuramente domani mi darà un ritorno. Dobbiamo conoscerlo, dobbiamo conoscere le sue esigenze, non solo i nostri problemi, quindi, ma le sue esigenze. Dobbiamo ascoltarlo attivamente, stare attenti a quello che ci dice, a come ce lo dice, e dobbiamo essere in grado sempre più di gestire le sue domande, le sue preoccupazioni, le sue obiezioni. Le sue domande, perché quando entra in concessionaria sa già tutto. Ormai ci sono talmente tanti strumenti, anche on line, per cui la persona che entra in concessionaria sa esattamente cosa vuole. Probabilmente vuole il prezzo migliore per decidere sull'acquisto e quindi è lì che noi dobbiamo entrare, ascoltando attivamente e gestendolo, perché se lui gestisce noi, sicuramente abbiamo perso. E quindi quello che io voglio dire: cerchiamo per un momento di non rimanere sul devo vendere la macchina ma spostiamoci sul devo comprare lui, devo comprare la sua fiducia. Forse la sua fiducia oggi non è pronta, ma sicuramente domani tornerà da me. E la cosa che mi stupisce è che quando sono andato a vedere i valori della nostra indagine: capire le esigenze del cliente, ascoltarlo, conoscerlo, avevo un valore che è pari al 6,4, che sicuramente non è male, è positivo, ma credo che si possa fare di più, ci sia sicuramente il tempo per conoscerlo meglio e per entrare maggiormente nella sua fiducia. Se è vero questo, il secondo passo naturale è quello di spostarci dal prodotto al servizio. E anche qui lo abbiamo appena visto. È difficile vendere il prodotto, deve essere più facile vendere il servizio, perché il servizio è l'aggancio che inizia a tenermi attaccato a lui. I servizi sono tanti, ci sono quelli "standard", ma ci sono sicuramente quelli più personalizzabili e personalizzati

sulla persona che entra in concessionaria che io devo sviluppare. Non sono solo finanziamenti, non sono solo promozioni, è tutto ciò che è legato al post vendita che mi riporta il cliente, che comunque mi fa guadagnare. I servizi aggiuntivi personalizzati e personalizzabili che dovete inventarvi, perdonatemi questo tono un po' forte, che dovete scoprire personalizzandoli sui clienti che entrano nelle vostre concessionarie, in modo da legarli a voi.

E poi la comunicazione. Tenere aperto il canale di comunicazione, perché se li conosciamo, dobbiamo continuamente avere a che fare con loro, parlargli, perché se non comprano oggi compreranno domani, perché se hanno comprato oggi e la macchina arriva fra un po' di tempo io devo tenere aperto questo contatto, perché così penseranno sempre a me.

E qui il valore che ho tirato fuori dalla ricerca è terribilmente basso: 5. Sembra, dai dati emersi, che non ci siano servizi aggiuntivi che vengono proposti alla clientela. E io credo che questa sia una opportunità decisamente persa. Parlare di soddisfazione e di engagement, scusatemi il termine inglese ma credo che tutti quanti lo conosciate, l'engagement è il coinvolgere, è il tenere attaccato. La soddisfazione non è più sufficiente, il cliente soddisfatto è quello che esce e si dimentica di me. Il cliente ingaggiato, il cliente coinvolto è quello che continua a pensarci oggi, domani, padre e figlio, prima macchina e seconda macchina, macchina e servizio; è quello che mi genera il passaparola positivo, che se parla con un amico e l'amico chiede un consiglio, lui dice "vai là, perché quello ha la mia fiducia", questo è l'engagement, è un po' la parola chiave su cui stiamo lavorando tutti quanti in questo momento. Dobbiamo essere sempre più disponibili nei confronti del cliente, dell'acquirente, dobbiamo dimostrare competenza e aggiornamento. Io devo interloquire con lui, devo riuscire sempre a sapere qualcosa più di lui oltre che a rispondere alle sue domande. Devo trasmettere la mia passione, non devo essere un interlocutore freddo, che ripete quello che mi hanno insegnato nei corsi, che ho letto nelle brochure. Devo trasmettere la passione, devo andare oltre, devo tenerlo attaccato a me, alla mia marca, al mio nome che ho sopra l'insegna della concessionaria, a quello che voglio vendere. E la passione vuol dire crederci, e io so quanto in questo momento sia difficile continuare a crederci, ma se smettiamo di crederci non riusciremo a trasmettere passione, se non riusciamo a trasmettere passione lasciamo andare fuori questo potenziale acquirente che subito si dimenticherà di me.

E poi c'è una cosa, anche qui, che ogni tanto mi lascia perplesso: provare a toccare la macchina. Toccare la macchina vuol dire entrarci dentro, vuol dire vedere tutto quello che ha, vuol dire fare le prove. E proporre il test drive, che so benissimo essere un costo per voi, è un impegno di tempo. Credo che sia l'evento fondamentale quando c'è da decidere per orientare l'interlocutore da una parte o dall'altra.



Sono andato a vedere ancora una volta i dati, far salire sulla macchina mi dà un 7,2/10, che sicuramente è un valore alto, la macchina è lì, lo faccio salire, ne parliamo, discutiamo quindi cerco di trasmettere la mia passione, ma se devo proporre un test drive, scendo sotto il 5/10. Il 4,3/10 in questo item secondo me è decisamente basso.

Io volevo portarvi un'esperienza personale, normalmente non si fa, però è molto significativa. Dovevo comprare una vettura alta, ingombrante. Non ero sicuro che entrasse nel mio box. Sono andato da un concessionario e gli ho detto subito: guardi è una macchina aziendale, quindi molto probabilmente non potrò comprarla da lei, però vorrei provarla, vorrei vedere se entra nel mio box. Questo signore me l'ha fatta provare, mi ha portato fino a casa, percorrendo un po' di chilometri, abbiamo fatto la prova-box, mi ha riportato indietro, mi ha stretto la mano dicendo: probabilmente lei non la comprerà da me per il motivo che mi ha detto, ma io spero di averla come cliente nell'assistenza. Questo concessionario mi ha come cliente nell'assistenza io ora genero un passaparola positivo con questo signore, perché anche se sapeva che non poteva vendermi la macchina si è messo a mia disposizione. Quindi io credo che rafforzare la fidelizzazione del cliente sia quello che arricchisce il valore economico dell'impresa, che è la vostra. L'ultimo passaggio, che poi è solo un gioco di parole ma credo che sia fondamentale anche questo, è passare dal concessionario, quindi da voi, alla concessionaria, quindi luogo dove tutto quello che abbiamo detto prima avviene. È lì che il cliente si sente a proprio agio, è lì che si rilassa, è lì che percepisce la passione, è lì che vi dà la sua fiducia.

E un altro aspetto che credo sia abbastanza sottovalutato, è che quando approssimiamo la vendita di un servizio o di un auto non dobbiamo ripetere la storiellina che ormai sappiamo a memoria, alla quale forse non crediamo neanche più. Dobbiamo raccontare l'auto o il servizio, perché è attraverso il racconto che noi riusciamo a trasmettere la passione, riusciamo a coinvolgere il consumatore. E dobbiamo lasciare aperta la trattativa. So che sarebbe facile forzarla, cercare di portarla a casa perché se no questo signore esce e magari va da un'altra parte a chiuderla, ma se abbiamo fatto tutti i passaggi cui ho fatto riferimento trasmettendo i valori di cui abbiamo parlato, la trattativa lasciamola aperta. Scambiamoci i contatti, teniamo aperti i canali di comunicazione e questo signore tornerà, tornerà perché io lo ricontatterò, tornerà perché, avendomi dato la sua fiducia, penserà a me quando dovrà fare l'acquisto. Dobbiamo tenere aperta la comunicazione e dobbiamo continuamente tenerci in contatto con lui. E anche qui abbiamo un dato che sicuramente non è positivo: meno della metà di tutti i contattati ed intervistati durante l'indagine, ha dichiarato di dare il biglietto da visita, di prendere i contatti del cliente, di ricontattarlo. E ancora una volta qui credo sia una opportunità veramente persa e permettetemi, persa inutilmente.

Chiudo con questa frase: quanto più un individuo è coinvolto e motivato nell'avvicinarsi ad un brand, tanto più gli aggiunge valore. Il brand qui siete voi e le vostre concessionarie. Il valore che lui aggiunge al brand è il valore economico che apporta alle vostre imprese. Ma se noi non facciamo tutto quello che abbiamo detto prima, lo perdiamo.

Un'ultimissima parola. Citroën ha vinto per il terzo anno consecutivo. Quando sono andato ad analizzare tutti i dati della ricerca, sicuramente c'era Citroën che eccelleva, ma è riuscita ad eccellere perché ha passato in rassegna tutti gli item che mi hanno portato, non solo alla soddisfazione ma all'engagement, alla fedeltà, al ritornare alla comunicazione aperta, all'ascoltarlo positivamente, all'accoglierlo in concessionaria come se fosse casa mia. E la cosa negativa che ho notato è che il mondo è come se si polarizzasse fra chi ha deciso di fare certe cose, e ha aumentato il suo core business, e quelli che forse hanno lasciato perdere e hanno diminuito gli score di tutti gli item. Abbandonare questo vuol dire, credo, perdere tutti i possibili consumatori che possono entrare, sicuramente che possono ritornare. Come dicevano prima i relatori che mi hanno preceduto, vuol dire investire, vuol dire spendere soldi, ma vuol dire crederci. Lasciando perdere tutto ciò, credo che se nel 2013 dovesse ripartire la fiducia e l'economia, questi signori non torneranno da noi.

TOMMASO TOMMASI

Grazie Dottor Morandi. Adesso abbiamo una visione decisamente particolare, proposta dal professor Emilio Bellini, Direttore scientifico Distribution & Retail del Politecnico di Milano. Parlerà delle opportunità che esistono dentro la crisi, attraverso la lezione dei Retailer innovativi. Sono certo che spenderà benissimo i suoi venti minuti.

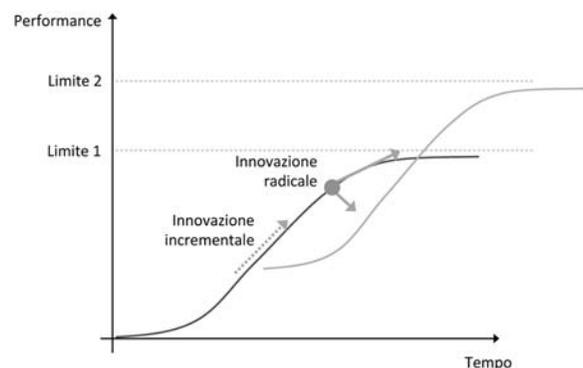
EMILIO BELLINI



Buongiorno a tutti. Io ringrazio il Presidente per questo invito, e in particolare il Direttore Tommasi per aver voluto ospitare un punto di vista, lasciatemi dire, probabilmente eterodosso. È la prima volta che sono in questa Assise, ma in realtà è da tre anni che visito concessionarie in giro per l'Europa e quindi un po' mi sono sentito a casa. Brevemente vi racconterei innanzitutto cosa è il MIP. Pochi ci conoscono, il MIP è la Business School del Politecnico di



Dove sono i mercati del futuro?





Milano, una business school fatta da ingegneri gestionali, il fatto che noi siamo ingegneri gestionali ci caratterizza essenzialmente per un aspetto: siamo particolarmente abituati più che a fare formazione, a mettere in pratica quello che studiamo. Proprio ieri (mi fa piacere festeggiarlo qui oggi con voi) il 3 dicembre, il Financial Times ha pubblicato la classifica che noi aspettiamo ogni anno, la classifica delle migliori business school europee, e tra tante università dislocate nei posti più capillari d'Italia, di formazione, solo due sono italiane, sono presenti in questi istituti i bravissimi colleghi dell'Università Bocconi e noi. Noi siamo al 37° posto ma siamo molto orgogliosi, in quanto ingegneri gestionali, di essere al 17° posto in Europa nella formazione fatta per imprenditori. È una formazione fatta per piccole e medie imprese italiane. Forse proprio perché essendo ingegneri gestionali abbiamo questa naturale inclinazione al fare più che all'asserire e dire agli altri cosa debbano fare. Proprio in questo senso che ringrazio il dottor Tommasi, con il quale nei mesi si è instaurata una fertilissima relazione intellettuale, lo ringrazio di darci la possibilità oggi di presentarvi i risultati di questa ricerca. All'interno dell'area Distribution e Retail del MIT stiamo studiando da tre anni quella che è la frontiera dell'innovazione nel retail. Io sono stato sabato con mia moglie alla mostra di Picasso, mi ha molto colpito una frase del grande artista: "I mediocri imitano, copiano, i grandi rubano". È l'invito che vi vorrei fare nell'ascoltare questa affermazione. Se voi riuscirete a decontestualizzare, a rubare le idee ai grandi innovatori del retail, vi assicuro che è possibile prendere grandi scorciatoie e trovare grandi opportunità di business nella capacità di decontestualizzare quello che fanno gli altri, ricontestualizzando lo nel proprio contesto.

Devo doverosamente ringraziare un bel po' di conosciuti alla scuola di formazione del gruppo Fiat dedicata alle concessionarie

in Europa, perché molte delle cose che vi racconterò le abbiamo capite lavorando con loro, studiando e comparando quello che accadeva a livello mondiale in questi grandi brand che sono i leader nell'innovazione del retail e quello che accade presso voi Concessionari. Purtroppo, prima di arrivare alle buone notizie, ve ne devo dare un po' di cattive, perché diciamo, dovendo scegliere un filone per questa presentazione, io ho deciso di attaccare frontalmente il mio nemico. Io insegno gestione dell'innovazione, il mio nemico in ogni presentazione è Tancredi, è Alain Delon nel film "Il Gattopardo", che dice fuori dai denti: un'auto è sempre un'auto, vendere un'auto è sempre stato vendere un'auto, ma perché dobbiamo innovare e cambiare? In fondo bisogna che tutto cambi affinché tutto resti uguale. Ecco, io proverò ad affrontarlo frontalmente, a snidare il Tancredi che è dentro ognuno di noi (dal mio accento avrete capito che ho chiara provenienza meridionale, quindi poi Tancredi me lo porto dentro) perché è il Tancredi che spesso ci impedisce di vedere le enormi opportunità di business che ci sono, come ci diceva Picasso, semplicemente nel saper osservare quello che accade fuori dal nostro settore. E per farlo, per attaccare Tancredi, mi sono posto le tre domande che Tancredi mi avrebbe fatto. La prima è: ma perché fare innovazione radicale, in fondo non ce n'è bisogno, l'innovazione radicale costa. Cominciamo dal perché, cerchiamo di capire quanto è radicale il cambiamento che sta investendo il mondo dell'automotive retail. Io ci tengo, al di là dell'inglesismo, ad insistere su questo aspetto. Voi siete esperti, tutte le persone presenti qui dentro hanno una carta d'identità precisa, siete esperti di retail nell'automobile, e sono inscindibili questi aspetti: l'aspetto del prodotto e l'aspetto della vostra capacità di creare intimità con i clienti, come ci ha appena detto il relatore precedente.

Io comincio con questa slide che mi colpisce sempre: da forma-



tore di persone adulte, che si occupano di impresa, da formatore di manager, a me piace sempre partire da questa slide, non la commento granché, vi lascio solo riflettere se secondo voi le undici imprese sparite dalle top 500 e vi chiedo: ma erano dirette da imprenditori incompetenti? Guardate: casi di fallimenti incredibili, quello che mi colpisce di più in questi giorni, da ex drogato di BlackBerry è il fallimento della RIM. Voi immaginate che i manager che portano avanti queste aziende non abbiano esperienza di settore? Non conoscano come produrre un telefonino o come venderlo? Forse il problema è diverso, non è un problema di competenza di settore, forse vi annoio con un'unica slide, diciamo, tecnica, è il vero problema è qui, è in questa parte della slide: le aziende tendenzialmente e gli imprenditori si concentrano sull'innovazione incrementale. Tutto quello che abbiamo sentito finora dice che è scontato che dobbiate fare accoglienza, è scontato che dobbiate creare fiducia, è scontata tutta una serie di cose. Quella è l'innovazione incrementale, senza la quale non si sopravvive. Spesso gli imprenditori, tendono a fare questo percorso di cercare di saltare in avanti per rimanere su quella curva blu. In realtà di fianco c'è una curva rossa, la curva rossa sono i nuovi mercati. Nokia non aveva visto la curva rossa, Nokia non aveva visto che il telefonino non serviva più per telefonare o mandare SMS, serviva per lavorare. E RIM BlackBerry non ha visto la curva rossa, non ha visto che il telefonino non serve solo per lavorare ma serve per giocare, per socializzare, per vivere. Noi con l'iPhone facciamo questo, questo è il nostro business. Non hanno visto la curva rossa, sono tantissime le storie di aziende, tutte le aziende che vi ho raccontato prima, tutti quei manager che vi ho raccontato prima sono manager che non hanno visto la curva rossa. Il problema della curva rossa è che per vederla, ve lo dice la prima freccia, dovete accettare per qualche tempo di abbassare un po' le performance, sarebbe troppo facile se fosse possibile saltare sulla curva rossa e mantenere intatte le performance. Bisogna accettare questo salto e bisogna avere visione, quello che avete voi, imprenditori italiani, noi abbiamo fatto molta carriera all'estero studiando gli imprenditori italiani, perché sono più bravi degli altri ad avere questa capacità visionaria, questa capacità non di prevedere il futuro con analisi statistica, ma di pre(trattino)vedere. Ed è questo l'invito che vi faccio. Vi do una mano, cercando di rispondere alla seconda domanda del mio amico Tancredi del Gattopardo, sperando di avere almeno risposto al perché. A questo punto dice: bravo, tu sei accademico, fai ricerca, ma ora in cosa consiste fare innovazione? Qui vale la pena di riprendere un po' delle lezioni che sono venute fuori da questi 39 casi citati. Vi chiedo per un attimo di ascoltarvi mettendovi nei panni dei visitatori di questi retail. Sicuramente tra questi 39 ce n'è qualcuno di cui voi siete frequentatori, di cui siete innamorati: qual è l'oggetto, di cosa si occupano questi imprenditori ogni mattina quando arrivano in

ufficio e devono creare valore? Essenzialmente si occupano di due cose. La prima: si occupano di progettare un qualcosa, un oggetto che è diverso dal prodotto ed è diverso dal servizio. Progettare è un qualcosa che noi amiamo chiamare shopping experience. Ovvero progettano quello che è il viaggio del cliente, quando un cliente entra in uno di questi retail, attraversa tanti momenti. Questi momenti sono importantissimi, il tipico viaggio che si fa nella concessionaria, perché vedete in basso, per ognuno dei momenti, dalla ricerca delle informazioni all'ingresso, c'è un qualcosa che il cliente si porta a casa, c'è un qualcosa che viene chiamato da noi in letteratura "momento della verità", è in quei momenti della verità che si crea trust, fiducia, ed è in quei momenti che queste imprese fanno valore, creano valore. Noi siamo innamorati del nostro punto vendita preferito perché ci fa vivere degli eventi indimenticabili, non si limita a darci un servizio, ci coinvolge, ci dà un qualcosa che rimane profondamente impresso non nel come facciamo la visita alla concessionaria, ma nel perché visitiamo una concessionaria. E questa è una cosa molto difficile perché richiede - e ce lo insegnano tutti questi casi - il superamento della dicotomia tra prodotto e servizio. La Apple, prodotto più o meno normale, l'iPhone 5 tecnologicamente non ha molte cose in più, dovete portarvi il caricabatteria dietro tutti i giorni, cosa che con un BlackBerry non accadeva, però c'è tantissima shopping experience, non sarebbe nulla questo oggetto se non ci fossero i fornitori di servizi, i fornitori delle App. E questo vale un po' per tutte le storie che sono raccontate qui. Io non ho il tempo, per cui vi racconterò ora giusto quelle più significative, quelle dalle quali Picasso ci direbbe: potremmo rapidamente rubare qualche idea per le nostre concessionarie. E ve le racconto in 4 lezioni. La prima è la lezione dei multisensorial stores, un grande problema per chi si occupa di retail è la battaglia contro Internet, contro l'e-converse, contro l'on line, il terrore che ho visto negli occhi di tantissimi manager, imprenditori del settore, di essere bypassati, di essere scavalcati dalla rete. Vi do una bella notizia: ci sono 4 aziende che hanno creato una marea di valore, rafforzando, quel reality argomentation che potremmo tradurre con intensificare l'esperienza reale, concreta. Queste quattro aziende fanno soldi perché se visitate gli store di queste quattro aziende, vivete un'esperienza memorabile di tipo fisico. Nel caso di Abercrombie & Fitch chi lo ha visitato ricorderà che ti rimane attaccata addosso l'esperienza fisica di natura uditiva (la musica), di natura olfattiva (l'odore), e anche di natura visuale, soprattutto all'ingresso e soprattutto per il pubblico femminile.

Questo è un elemento fortissimo: rafforzare l'esperienza fisica, cosa che può fare solo un retail che ha degli asset fisici e le concessionarie italiane hanno degli asset fisici fenomenali. Pensate a Lush, dovunque vi troviate al mondo, due isolati prima di arrivare da Lush lo riconoscete dall'odore. È quello il segreto del valore di questa azienda: l'esperienza fisica.



Pensate a Gap. Gap ha inventato il free trial, come l'esperienza fondamentale dell'Apple Store, voi quando entrate in un Apple Store siete liberi di pascolare, fare foto, mandarvi le foto è molto oltre. Il concetto di free trial che fate in Apple dove addirittura è davvero possibile toccare, Gap lo faceva da anni: lasciava abiti in disordine sui tavoli degli store, invitando le persone a provarli, a toccarli.

Secondo blocco di idee, la lezione di quelli che invece hanno intensificato l'aspetto virtuale: Yoox, Spotify, ma soprattutto Groupon. Questi cosa hanno fatto? Hanno semplicemente eliminato tutto ciò che c'è di sgradevole nella visita in un retail. Voi mettetevi nei panni di chi deve fare una visita in uno store, ci sono tanti aspetti sgradevoli, ad esempio dover raccogliere informazioni o raccogliere preventivi, o fare la trattativa per chiudere l'operazione, cosa che si fa su Groupon. Basta eliminare dal fisico tutto ciò che fisicamente rende sgradevole la visita. Questa è la grande lezione di Groupon, ma soprattutto di Yoox che è riuscita a fare un grande caso di successo nella vendita on line del prodotto, se volete, che per eccellenza dovrebbe essere toccato: l'alta moda.

Terza lezione (entriamo nelle due un po' più difficili da smontare e rimontare in concessionaria): è quella che noi chiamiamo la lezione di coloro che hanno fatto riconfigurazione spaziale. Riconfigurazione spaziale significa che quando una persona entra in concessionaria, vuole fare delle cose, vuole partecipare. Però partecipare significa che c'è un confine di spazio tra quello che noi fornitori del servizio retail facciamo per il visitatore e quello che fa il visitatore.

Ecco queste quattro aziende hanno spostato in avanti questo confine spaziale, hanno eliminato attività svolte dal fornitore ed hanno aumentato le attività svolte dal cliente. Se voi entrate in CheBanca, che tra l'altro viene studiata da tutti gli esperti di retail a livello mondiale, potete pascolare liberamente e farvi da soli l'operazione che vi fareste da casa. Se voi andate all'Ikea, sapete benissimo che potete fare da soli tutto: dal disegnarvi il layout della vostra stanza, lo scegliere i mobili, allo scegliere gli accessori, al caricarvi i mobili e a montarveli da soli, è il massimo dell'espansione spaziale. Tra l'altro voi avete delle strutture in cui fare espansione spaziale è facilissimo, basta lasciar pascolare le persone, fargli fare delle cose che le persone hanno voglia di fare.

Ultima storia è secondo noi più interessante, è la storia di coloro che hanno fatto espansione temporale, ovvero hanno allungato il tempo della relazione con il cliente, andando molto a monte del momento in cui il cliente entra a visitare lo store, e tenendolo legato a lungo inserendo nuovi momenti di relazione oltre il momento dell'uscita, quindi facendo questa sorta di espansione temporale, di allungamento nel tempo prima della visita e dopo la visita. Sono esempi bellissimi, vi invito a visitarli tutti, a leggerli. Il mio preferito è American Girl, una catena di negozi

per bambole americane, in cui le clienti rimangono legate a vita, perché in questo negozio di bambole la bambina organizza il the con le amiche, organizza in piccolo andare dal coiffeur a fare i capelli, c'è addirittura l'ospedale delle bambole, pur di prolungare all'infinito questa relazione.

Starbucks, penso lo conosciate benissimo. Starbucks è il classico esempio dell'applicazione dell'idea di Picasso, Howard Schultz viene in Italia, vede come funziona il significato dell'andare in un bar in Italia, lo smonta e lo rimonta negli Stati Uniti. Da Starbucks potete stare ore, entrate, prendete un caffè e potete rimanere lì tutto il giorno a lavorare. Addirittura invitano a trascorrere tempo, ad espandere temporalmente il tempo che voi passate lì dentro. Ma, finalmente abbiamo un grande esempio in Italia, Eataly in questo momento è studiato da tutti gli esperti di retail, Eataly c'è anche a Bologna, vi consiglio di visitare in particolare quello di Torino, è l'università del retail in questo momento. Ha superato tutte le dicotomie tra prodotto e servizio, è andata oltre il concetto di servizio, voi come entrate da Eataly non ve ne andreste più, perché avete una relazione particolarissima con il mondo del cibo, con dei prodotti più o meno poveri, è una vera e propria università del cibo, in cui diventate esperti, in cui provate, testate, e vi sentite molto migliori di quello che eravate prima di entrare.

Queste quattro lezioni sono applicabili in concessionaria. Noi abbiamo fatto tantissimi workshop con Concessionari italiani, alcuni sono presenti, riconosceranno le loro idee in questa slide, sono tutte fattibili: dall'Augmentin test drive, rendere più intensa la realtà del test drive, all'Augmentin online negotiation, cioè fare sul web tutto: la parte di negoziazione che è fatta di numeri, in cui le persone addirittura si annoiano a fare la liturgia della trattativa; al free trial clinic, cioè trasformare la concessionaria in un luogo in cui fare formazione, in cui testare le proprie abilità di piloti, allo smart mobility hub, che chiude il cerchio con quello che aveva detto il presidente all'inizio. Probabilmente la concessionaria diventerà un luogo in cui dovete sentirvi sul territorio come un'app o hub che risolve non i problemi dell'auto, non i problemi dei ricambi, ma risolve il problema più ampio della mobilità, un luogo in cui io entro, trovo dal biglietto della metropolitana ai consigli su come evitare gli scioperi, a un'auto in car sharing a un'auto in car pooling, e a quel punto, quando dovrò fare un regalo per i diciotto anni a mio figlio comprerò anche la mia prima auto.

Io mi auguro di rivedervi e soprattutto di farvi i complimenti, siete in trincea e la bella notizia è che l'innovazione, tutta l'innovazione di successo che vi ho raccontato, si fa quando si è in trincea, si fa quando i margini sono stati ridotti al minimo, tutti i grandi casi di successo sono fatti da imprenditori che avendole provate tutte, hanno capito che l'unico modo per restare sul mercato è saltare su quella dannata linea rossa dell'innovazione radicale.



TOMMASO TOMMASI

Ottimo. Avevo preannunciato che questo intervento sarebbe stato interessante, è andato addirittura oltre, catturando totalmente la nostra attenzione. Molto bene.

Gran finale con Fausto Antinucci e la sua ItaliaBilanci. Sarà un finale, magari non emozionante ma pieno di informazioni che vi torneranno sicuramente utili.

C'è anche un decalogo finale, che mi sembra interessante e attualissimo.

FAUSTO ANTINUCCI



Dopo aver volato alto con Bellini, io vi riporto purtroppo nel mondo che quotidianamente ci affligge, il mondo dei numeri con cui siamo costretti a combattere. Prima di entrare in argomento vorrei velocemente fare una breve descrizione di ciò che è Italia Bilanci. È una iniziativa intrapresa un po' di tempo fa, che ha l'obiettivo di studiare i mercati attraverso l'analisi economico-finanziaria delle imprese che ne fanno parte, al fine di verificarne il livello di sostenibilità e di identificarne i temi

fondamentali e prefigurarne gli scenari futuri. Per il vostro settore abbiamo analizzato oltre 2.000 operatori, raccolto i bilanci dal 2005 al 2011 ed elaborato un modello di analisi economico-finanziaria che si può applicare sia al singolo concessionario sia a qualsiasi cluster di Concessionari che si voglia costruire attraverso l'aggregazione per marca, area geografica e livello dimensionale. Accedendo al sito www.italiabilanci.it troverete tutti i dati economico-finanziari in grado di soddisfare qualsiasi esigenza informativa, dall'analisi della vostra concessionaria a quella dell'impresa concorrente, l'analisi per marca, quella relativa per gruppi di Concessionari, alle filiali retail di Case auto e per finire ai bilanci delle motor company in Italia.

Nella documentazione che vi è stata distribuita, troverete il modo di entrare in contatto con noi e accedere a Italia Bilanci.

Entriamo ora nella presentazione. Dal 2000 ad oggi ne abbiamo viste di tutti i colori, sono state citate tutta una serie di eventi più o meno catastrofici che ci hanno portato alla situazione attuale, un'Europa a due velocità, una recessione in Italia, una crisi generalizzata di fiducia dei consumatori e delle imprese, ma ciò che è importante è che le banche non riescono a fare più il loro mestiere. In questo quadro poco rassicurante, complice l'eccesso di capacità produttiva in Europa, tutta la filiera automobili-

stica soffre. Ma in particolare soffre l'anello debole della catena, quello che per primo subisce gli effetti devastanti di un mercato depresso e di un consumatore disorientato: e cioè la Rete di vendita.

Nel corso degli ultimi sei anni abbiamo perso circa un cliente su due, il mercato privati, lo ha detto il Presidente, è sceso da un milione e otto a circa novecento mila, o qualche cosa in più nel 2012, e ci troviamo ad oggi con una retail capacity eccessiva e una concorrenza infra e intra brand sempre più aggressiva. Il risultato di un sistema ridondante e inefficiente espresso nei prossimi grafici. La redditività operativa con cui remuneriamo capitale di credito e capitale di rischio ha subito nel corso degli ultimi anni un calo impressionante, il 66% e con una redditività operativa intorno allo 0,5% la propensione del sistema bancario a finanziare il settore, sarà molto bassa e la sua rischiosità porterà i tassi di interesse finiti, salvo casi virtuosi, vicino alle due cifre. A fronte di una redditività operativa in calo costante registriamo un aumento dell'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato, la nostra stima per il 2012 è il superamento della soglia dell'1%. Il ricorso al sistema bancario rappresenterà nei prossimi due anni uno dei punti critici della gestione aziendale del concessionario, vuoi per la difficoltà di accesso che per le condizioni del credito. Redditività operativa che scende, incidenza degli oneri finanziari del fatturato che sale e il risultato è una perdita netta costante degli ultimi anni che nel 2012 si attesterà, secondo le nostre stime, intorno a -1%. E ciò si spiega non solo col forte arretramento del mercato, ma anche con le difficoltà del concessionario di riproporzionare la propria struttura dei costi ai nuovi livelli di attività. E per la forte dipendenza, tipica del mercato italiano, della concessionaria del settore commerciale auto nuove. Il livello di imprese che chiude il conto economico in rosso è salito a livelli di guardia e per il 2012 prevediamo una impennata: due Concessionari su tre chiuderanno i bilanci in rosso. L'inevitabile conseguenza di quanto sinora esposto è l'incapacità del settore di premiare il capitale dell'azionista, ma ancor prima di offrire alle banche una ragionevole previsione di remunerazione e di rientro del debito. Evidentemente, se non si riuscirà a ripristinare in tempi brevi queste due condizioni, si dovrà necessariamente pensare a un nuovo business model che sia in grado di dare garanzie. È pur vero, come sempre accade, che gli effetti della crisi non sono uniformi, nell'ambito delle imprese concessionarie da noi censite vale la regola gaussiana, per cui ci sono concessionarie che pur in presenza di un forte arretramento della domanda registrano utili sul fatturato di assoluto rilievo e chi ne subisce pesantemente gli effetti, con conti economici disastrosi che in molti casi sono prodromici a crisi aziendali irreversibili. C'è chi, nella crisi, continua a mantenere livelli di stock sostenibili e chi riesce a reagire con la contrazione dei livelli di capitale circolante allineata ai ridotti livelli di fatturato. Ma data l'attuale configurazione del mercato dell'auto in Italia,

Il contesto macroeconomico



Automotive retail business – i ratio eco-fin





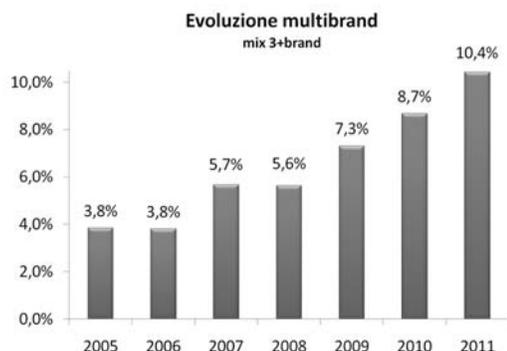
caratterizzato come abbiamo detto da sovraccapacità distributiva e da concentrazioni del business sulla vendita delle auto nuove, e la non replicabilità degli anni da ubriacature di volumi che nascondeva l'inefficienza del sistema e consigliava scelte aziendali spesso rivelatesi drammaticamente errate, ci si chiede quale sia l'ideale configurazione del dealer del futuro.

Proviamo a descrivere le direttrici che dovranno orientare le scelte del concessionario e su queste quali passi intraprendere. La prima decisione che dobbiamo prendere riguarda il portafoglio marchi. È evidente che oggi la soluzione monobrand è sempre meno praticabile, poiché espone l'imprenditore ai rischi legati al ciclo di vita del prodotto, della Casa automobilistica rappresentata. La soluzione multibrand è quella consigliata possibilmente equilibrando marchi generalisti con marchi premium. Tra l'altro la storia recente ci dice che la soluzione multibrand, cioè Concessionari che gestiscono da tre marchi in su, è più profittevole delle soluzioni mono e dual. Nel 2011 il multibrand ha consolidato un risultato ante imposte sul fatturato pari a 0,5 contro una perdita dello 0,3 dei Concessionari mono-dual. La soluzione multibrand tra l'altro è una tendenza già in atto da qualche tempo in Italia, il nostro mercato è ancora molto spostato su soluzioni mono-dual, ma si sta muovendo verso la soluzione da noi indicata. La mix dei dealer con tre o più marchi è passata dal 3,8% del 2005 al 10,4% del 2011. L'altra direttrice che dovete valutare nel definire quale debba essere l'assetto della vostra concessionaria in futuro è quella del business mix. Abbiamo detto che il modello di concessionaria in Italia tende ad essere molto sbilanciato sulla vendita del nuovo, e questo la espone inevitabilmente in maniera drammatica a crisi di mercato come quella attuale. E ciò che sto verificando dal mio punto di vista sul mondo dei dealer, è che un'alta percentuale di operatori che stanno andando in profonda difficoltà, hanno esattamente la ca-

ratteristica di avere un'elevata concentrazione del loro fatturato sul settore auto nuove. E non dimentichiamoci che in termini di capitale investito, il business dell'auto richiede un ammontare di risorse dedicate ben superiore a usato e post vendita, e questo porta con sé sia esposizione finanziaria che interessi passivi. Questo non significa che bisogna vendere meno auto nuove, ma bisogna evidentemente investire nei business dell'usato e del post vendita. La combinazione dei due assi, colloca il concessionario in uno dei quattro quadranti esposti. Quello in basso a sinistra, che è la condizione a più elevato rischio cioè la concessionaria monobrand, con un forte sbilanciamento sul settore business auto nuove, non sarà una posizione sostenibile nel futuro della distribuzione. Nel quadrante in basso a destra, risolviamo il problema della diversificazione del rischio in termini di brand manteniamo la debolezza di essere concentrati sul business auto nuova. Bisognerà muovere verso l'alto ridisegnando la strategia d'impresa verso usato e verso post-vendita.

Nel quadrante in alto a sinistra, risolviamo il problema della diversificazione ed il rischio in termini di business mix ma manteniamo la debolezza di essere concentrati su un unico brand. È il caso di gran parte dei marchi premium. In tal caso sarebbe auspicabile esplorare l'eventualità di ampliare il portafoglio marchi possibilmente su segmenti di mercato non presidiati. La posizione ottimale è quella del quadrante in alto a destra, dove il rischio è distribuito sia in termini di brand sia di business mix. L'altra coordinata, che dovete sempre tenere in considerazione nel disegnare il profilo della vostra concessionaria in futuro è la market representation sul territorio. Oggi tutti scopriamo che la numerosità dei punti di vendita e assistenza sul territorio è insostenibile ai livelli di mercato corrente. Secondo me lo era anche quando il mercato era due milioni di immatricolazioni. A questo punto non ci sono altre soluzioni se non quella di

Il fenomeno multibrand in Italia



concentrare il business in poche strutture, quelle strettamente necessarie che possano ospitare più marchi, un ampio mix usato e offrire un adeguato servizio di assistenza.

Spesso ho sentito dire che per poter cogliere tutte le opportunità del mercato bisogna essere capillari, ma la capillarità costa ed è senza dubbio una dimostrazione di debolezza del marchio. Se debbo essere capillare per entrare nella shopping list del cliente, significa che il brand non è cool, ed ha bisogno della prossimità al consumatore per avere una possibilità di acquisto. Anche Internet giocherà un ruolo fondamentale nel disegno strategico della concessionaria del futuro: una presenza intelligente che sappia proporsi in maniera semplice, intuitiva e commercialmente efficace è una condizione indispensabile per poter competere nel mercato del futuro. Questa slide, che adesso proietto, ci conferma che ormai circa un cliente su due in prima istanza si avvicina ad Internet per informarsi sul prodotto e sulle sue modalità di acquisto. Ad onor del vero la ricerca ci dice anche che il dealer non ha del tutto perso una posizione di rilevanza nel processo di acquisto del consumatore, un cliente su tre utilizza il canale diretto dei vostri saloni come prima scelta nella formazione della decisione di acquisto.

Secondo me in futuro quelli che chiamiamo clicks and bricks conviveranno con ruoli diversi. I clicks informeranno il consumatore mentre nei vostri saloni, cioè nei bricks, si finalizzerà la decisione di acquisto. A questo punto dovrà cambiare anche il ruolo del venditore, perché oltre a dover gestire un cliente più informato, dovrà spostare la propria professionalità verso i servizi associati all'auto, poiché è in quell'area che il consumatore avrà maggior bisogno di informazione e trasparenza. Vedrei seduto dietro una scrivania più l'esperto assicurativo finanziario che un esperto d'auto. Anche i social media stanno ampliando a dismisura la loro incidenza nella formazione del pensiero del consumatore, i media tradizionali avranno un ruolo sempre più marginale nel rapporto col consumatore. I social media, con la condivisione delle esperienze vissute con espressioni non filtrate di valutazioni positive e negative, diventeranno la vera voce sulla qualità del prodotto, del dealer, dell'esperienza di acquisto, della relazione con il venditore. Se è vero che il passaparola è la forma di marketing più efficace e meno evidente, i social media amplificheranno all'ennesima potenza la loro efficacia e ciò che è più importante, la renderanno evidente, palmare. E, come si vede da questa chart, la percentuale di intervistati che ha dichiarato di essere influenzata da dichiarazioni positive o negative sul prodotto-servizio, nel loro processo di acquisto sta aumentando in maniera importante in tutti i Paesi (sopra il 70%). Ciò significa che in futuro sarà sempre più importante la cura del cliente in tutti i momenti di contatto, e rilevante il controllo della vostra social regulation nei nuovi media. Torniamo alla nostra matrice della sostenibilità e possiamo dire che il risultato ultimo dello spostamento verso il quadrante in alto a de-

stra porta con sé l'elemento dimensionale che secondo noi è l'altro fattore che sarà premiante nel cumulo della distribuzione. Ricorrendo al nostro database, abbiamo estrapolato i dati di fatturato e di redditività di tre cluster, gruppi di dealer singoli con fatturati superiori a 100 milioni di euro, le filiali di Case automobilistiche e i restanti Concessionari, classificabili come piccoli e medi. Come potete vedere, su un fatturato complessivo di circa 37 miliardi di euro, generati da circa 1.800 operatori del settore, il 22% è sviluppato dalla prima categoria, il 5% dalle filiali di Case auto e il restante 72,5% dai restanti 1.600 Concessionari. L'unico cluster che nel 2011 ha generato reddito è quello dei grandi gruppi e grandi dealer, circa 19 milioni di euro su otto miliardi di fatturato. Invero poca cosa, ma che assume valore se comparato con i risultati delle filiali, 43 milioni di perdita sul fatturato di due miliardi e della restante rete, che ha riportato perdite per complessivi 161 milioni contro un fatturato di circa 27 miliardi. Questi numeri ci dicono che in Italia la distribuzione dell'auto soffre di nanismo imprenditoriale, soprattutto se comparata alle altre realtà europee, come ad esempio UK, dove quindici gruppi fatturano oltre 25 miliardi e Francia, dove 11 gruppi superano 10 miliardi. In Italia non è mai stata perseguita, tranne un paio di casi forse, una vera strategia di crescita dimensionale, che creasse un modello di business integrato, facilmente replicabile sul territorio e in grado di trattare alla pari con le Case automobilistiche. Tutti gli esempi di grandi iniziative in Italia sono più il frutto di una collezione casuale di contratti di concessione, gestiti in maniera individuale e raramente sinergica, e guidata più dalla esigenza della Casa automobilistica di coprire il territorio che di una preordinata strategia di crescita pensata dall'imprenditore. Ma pur senza fare massima leva sull'economia di scala che la dimensione offre, negli ultimi anni i risultati hanno premiato più le grandi strutture rispetto ai piccoli e medi Concessionari. Da questa chart vedete il confronto, e dal 2008 si può vedere come la piccola e media dimensione ha viaggiato su valori abbondantemente sotto lo zero, mentre la grande dimensione ha sofferto dal 2008 al 2009 comunque con valori intorno allo zero, ed è uscita dalla zona rossa nel 2010 e 2011. Tornando alla nostra matrice della sostenibilità, possiamo concludere che nel prossimo futuro il concessionario dovrà avere una ispirazione multibrand, operare con un business mix equilibrato, possibilmente sviluppando attività adiacenti che aiutino a saturare la capacità produttiva. Sia territorialmente concentrato sul minor numero possibile di punti di rappresentanza, che siano hub, multibrand e polifunzionali; che raggiunga una dimensione rilevante, ovviamente compatibilmente con il mercato di riferimento; che raggiunga l'eccellenza nel presidio del market place virtuale, raggiunga l'eccellenza nella gestione del cliente, abbia una equilibrata struttura patrimoniale e finanziaria, quindi eviti che le banche diventino solo principali azionisti. Ultimo, ma non per importanza, sia in grado di gestire con la massima



produttività ed efficienza, in qualsiasi condizione di mercato e in tutte le fasi del ciclo di vita aziendale. Prima di congedarmi desidero velocemente percorrere con voi alcune cose su cui possiamo impegnarci da subito per attutire gli effetti della crisi.

Quando la marea cala i margini di errore sono estremamente esigui, ed è indispensabile quindi migliorare e accelerare i meccanismi del controllo della gestione. Ancora oggi sento Concessionari che, arrivati a settembre non sanno se stanno chiudendo in utile o in perdita. Lasciamo stare i sentimentalismi e attiviamo tutte le leve disponibili per dimensionare la mano d'opera ai nuovi livelli di attività: mobilità, cassa integrazione straordinaria, contratti di solidarietà, sono a vostra disposizione per fare in modo che ciò accada. Promuovete la multifunzionalità della manodopera, rinegoziate tutti i contratti di fornitura di beni e servizi, riducete al minimo il ricorso a consulenti esterni, variabilizzate quanto più possibile la struttura dei costi e promuovete la partecipazione del personale al raggiungimento degli obiettivi, selezionate possibilmente consulenti di vendita con portafoglio. Oggi il venditore che sta dietro la scrivania ad aspettare che il traffico in salone gli consenta di firmare qualche contratto, non sta facendo bene il suo mestiere. E soprattutto sviluppare schemi provvigionali che leghino le remunerazioni del venditore alla marginalità del contratto. Troppo spesso sento che la valutazione del venditore è più sul numero di auto vendute che sul margine prodotto da quei contratti. Cercate l'eccellenza, come abbiamo detto, in tutte le fasi del contatto del cliente, il venditore dovrà muovere da un presidio di salone alla gestione di una relazione continuativa con il cliente. Verificate la sostenibilità dei vostri impianti con il criterio del dare e del costing, e valutate l'opzione dismissione solo in caso di fatturato sotto il 70% di punto di break even; dedicate massima attenzione alla gestione del capitale circolante, accelerando a rotazione e contenendo i ricorsi al sistema bancario, valutate con estrema cautela i vostri debitori e rafforzate il presidio sulle fasi di incasso del credito, dei cambisti, officine esterne e commercianti di usato sono in difficoltà, come e più di voi, in un momento in cui il rating determina l'affidabilità dell'impresa e il livello di

tasso praticato dal sistema bancario se l'intenzione è quella di continuare l'attività, oggi è il momento di capitalizzare l'azienda. È venuto il momento di pensare il business in maniera nuova e meno individualistica, prendete seriamente in esame la possibilità di aggregarvi, è meglio essere partner di una struttura forte che il dominus di una struttura debole. A questo punto io ritengo che la crisi è certamente un problema che mette a dura prova la capacità di resistenza delle vostre aziende, molti di voi in questo periodo hanno fatto cose che probabilmente mai neanche avrebbero pensato qualche anno fa, scelte dolorose ma che contribuiranno a irrobustire e rafforzare le vostre imprese. Solo chi sceglierà di fare, sarà pronto ad affrontare le nuove sfide che il mercato dell'auto, sono certo, non mancherà di offrirvi.

TOMMASO TOMMASI

Grazie a Fausto Antinucci e a ItaliaBilanci. Vorrei il Presidente sul palco di nuovo. Approfitto di questi secondi per dire che tutte le relazioni integrali le pubblicheremo come allegato al prossimo numero di InterAutoNews.

FILIPPO PAVAN BERNACCHI

Io vi ringrazio della pazienza, speriamo di avervi dato degli stimoli, di aver riempito queste due ore di contenuti e vi auguro di tornare nelle vostre aziende con qualche idea e qualche cosa che si possa applicare da domani mattina. Grazie.

TOMMASO TOMMASI

Io, a mia volta, più che un saluto vi do un appuntamento. Arrivederci qui, in questa sala, nel dicembre del 2013, con la certezza che sarete tutti ancora coinvolti in questo meraviglioso, terribile, straordinario mondo dell'automobile. Auguri a tutti.



Un ringraziamento per il contributo alla realizzazione del premio InterAutoNews



Un ringraziamento Federauto per il contributo all'Assise



gli speciali di InterAuto News

Dicembre 2012
Supplemento 1 al n° 11/2012 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: Tipografia Città Nuova

Via Pieve Torina, 55
00156 Roma

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 9.000 copie

Finito di stampare il 19 dicembre 2012

Essere informati è il modo migliore per fare business



Abbonatevi ai nostri periodici

Listino 2013 (uguale a quello del 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.