

Newsletter

Editoriale

Settembre 2006



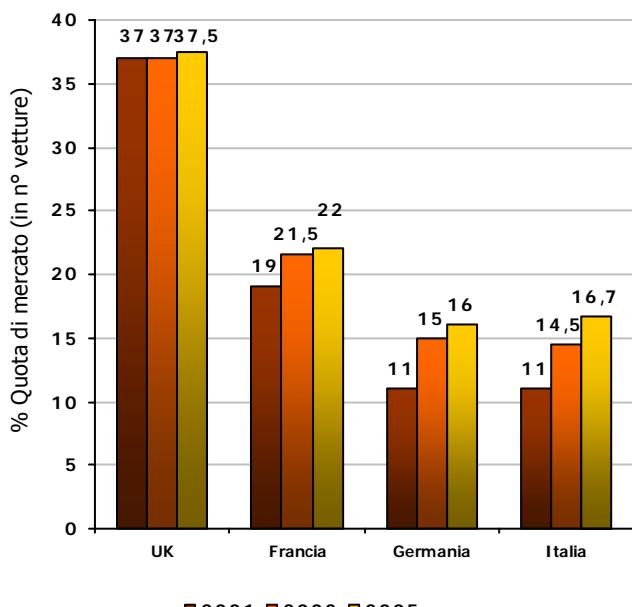
di Leonardo Buzzavo,
Università Ca' Foscari Venezia

BENVENUTI ALLA NEWSLETTER

Benvenuti al primo numero della newsletter quadriennale riservata ai membri del Top50 Club, che rappresenta la prima iniziativa di questo genere in Europa. Questo documento presenta una struttura articolata in diverse sezioni, come si può vedere nell'indice.

Dato che questa newsletter è intesa a servizio dei partecipanti, siamo lieti di ricevere commenti e suggerimenti in merito alla sua struttura e ai suoi contenuti, per poter continuamente migliorare. Come annunciato, è stato avviato il primo studio dedicato al club, riguardante gli spazi di manovra per i grandi dealer, i cui tratti salienti verranno presentati in occasione del meeting del prossimo 4 Ottobre a Bologna. Il documento verrà poi distribuito successivamente nella sua forma estesa, e poi periodicamente aggiornato.

TOP50 E MARCHI RAPPRESENTATI



Indice

Per facilitarne la lettura e renderla più organica, la newsletter è stata suddivisa in diverse aree tematiche che verranno riprese in ciascun numero:

- Editoriale
- Scenario (notizie rilevanti per i grandi dealer nello scenario italiano ed europeo)
- Operatori
- Osservatorio
- Memo ed appuntamenti (avvisi per i membri del Club)

I dati più recenti forniti dai partecipanti evidenziano una quota di mercato dei primi 50 operatori in Italia pari al 16,7% dei veicoli venduti, con una media di 12 punti vendita e 5,3 marchi rappresentati (riferiti a 3 diversi costruttori in media). I dati confermano un graduale movimento verso un assortimento del portafoglio marchi: tra i marchi più rappresentati tra i 50 principali operatori italiani figurano i marchi domestici Fiat, Lancia e Alfa Romeo (circa il 45% dei dealer), seguiti da Vw-Audi, Mitsubishi e Nissan (20% o poco più). Interessante notare il peso che i 50 principali operatori giocano per la distribuzione di determinati marchi in termini di volumi: Chrysler-Jeep ad esempio realizza circa il 60% delle proprie vendite tramite i Top50, Mitsubishi il 30%, Alfa Romeo, Lancia e Skoda oltre il 25%.

GUARDANDO AL 2010

Mentre il calendario scorre, rimane intenso il dibattito in merito alla futura evoluzione normativa con riferimento alla disciplina sugli accordi verticali (Block Exemption). I manager delle case automobilistiche sono infatti impegnati assiduamente a definire le strategie per le reti distributive nel 2010, scadenza ormai molto vicina in termini di esigenze di pianificazione strategica. Mentre vi sono elementi di incertezza, emergono alcuni aspetti interessanti. Ad esempio, crescono i segnali di un certo interesse per

Newsletter

ridurre la distanza tra la normativa della distribuzione di veicoli (che, lo ricordiamo, ha una esenzione specifica che la rende diversa dagli altri settori, definita dalla normativa 1400/02), e quella degli altri settori (governata da una normativa generica intersettoriale 1475/95, anch'essa in scadenza nel 2010). Cosa significherebbe una normativa per i veicoli simile a quella degli altri settori? Si avrebbe ad esempio che:

1. i costruttori non sono obbligati a lasciare libertà ai dealer di rappresentare altri marchi. Oggi è una libertà per così dire "imposta", mentre sarebbe facoltà di scelta delle case se concederla o meno ai dealer
2. non sarebbe prevista per legge una protezione in caso di termine del contratto
3. i costruttori non sarebbero obbligati a consentire la vendita del mandato (pur se a un collega della rete)
4. non sarebbe sancito per legge l'arbitrato.

Per chiarezza: ciò non significa che queste cose non esisterebbero, ma che sarebbero i singoli costruttori a decidere se offrirle o meno alla propria rete. Non è un caso che ultimamente la Commissione Europea sia impegnata a facilitare come i dealer possano formalizzare azioni legali contro eventuali abusi, e a focalizzare meglio la questione degli abusi di posizione dominante. Potremmo pensare che queste tendenze da un certo punto di vista possano preparare il terreno ad una normativa per i veicoli più simile ad altri settori, nella quale cadono (almeno in termini di obblighi di legge) alcuni aspetti a protezione dei dealer. Di conseguenza, tale protezione troverebbe corpo in una maggiore capacità di fare una azione legale nei confronti di case automobilistiche qualora sussistessero le condizioni. In ogni caso i dealer devono tenere presente che gli obiettivi primari della Commissione Europea sono quelli di garantire adeguata concorrenza nel settore e non, come spesso erroneamente si crede, di proteggere i dealer dalle case automobilistiche.

TEMI CALDI PER I GRANDI DEALER

Oltre alle incertezze di carattere normativo, il quadro attuale presenta dei caratteri di problematicità dovuti al contrasto sempre più stridente tra una domanda matura ed esigente, ed un'offerta abbondante ed estremamente articolata in termini qualitativi. L'altro ambito di contrasto è tra il peso crescente degli standard di brand imposti in genere dalle case automobilistiche, e la necessità di alleggerire le aziende e ridurre i costi. In questo quadro i grandi dealer da un lato possono cercare di sfruttare un migliore controllo del territorio ed alcuni vantaggi determinati dalla propria scala di attività, ma dall'altro soffrono una volatilità elevata nel valore delle attività dell'impresa e una complessità gestionale crescente a livello di gestione di più marchi e più sedi.

Si moltiplicano le offerte di pacchetti gestionali, supporto consulenziale e gestionale, offerta di servizi a valore aggiunto, iniziative di formazione, ma spesso tutto ciò avviene in modo frammentato, da parte di operatori diversi, mentre il grande dealer soffre una mancanza di coordinamento e di una integrazione a 360 gradi. Questo aumenta la necessità di rafforzamento delle competenze e dei ruoli dei manager intermedi, oggi un anello di congiunzione determinante tra i soci titolari e le "truppe" dell'azienda concessionaria. Una rinnovata attenzione ai quadri intermedi, che inizia ad emergere con più consapevolezza tra i grandi dealer, deve sfociare in una revisione dei meccanismi di delega, una migliore capacità di valutare le competenze disponibili e quelle necessarie, lo sviluppo di forme adeguate di incentivazione, e la trasmissione di leve di coinvolgimento di tutto il personale verso gli obiettivi dell'azienda.

GLI ELEMENTI INTANGIBILI

Tra i temi caldi nella bussola di navigazione dei grandi dealer non manchiamo di sottolineare anche il graduale mutamento che sta attraversando la valutazione dell'azienda, anche nell'ottica delle que-

Newsletter



immobiliari), stiamo entrando in un mondo nuovo nel quale il valore dell'azienda risiede sempre più nei cosiddetti "intangibili", ovvero nell'insieme di elementi spesso immateriali che determinano la capacità dell'azienda di produrre reddito rispondendo costantemente alle sfide del contesto competitivo. Tra questi elementi, che diventano gradualmente più importanti anche per gli interlocutori costituiti dagli

stioni relative a Basilea 2. Da un mondo nel quale la valutazione delle aziende (e della loro affidabilità nel credito) era basata quasi esclusivamente su garanzie reali (ad es. proprietà

Istituti di credito, figurano ad esempio aspetti quali le ore di formazione accumulate, il tasso di stabilità nel portafoglio di clienti, la percezione dell'immagine all'esterno dell'azienda, ecc.

Si tratta di temi di assoluta rilevanza per i grandi operatori, che richiedono peraltro nuove sensibilità e nuovi metri di misurazione, tra i tanti temi che il Top50 Club intende progressivamente studiare e dibattere, per offrire più supporto agli operatori membri.

Nell'attesa di commenti e suggerimenti sulla newsletter e più in generale sulle attività del club, appuntamento per tutti al Top50 Forum (incluso l'incontro riservato immediatamente precedente) che avrà luogo a Bologna il prossimo 4 Ottobre. Buon lavoro!

ANTICIPAZIONE DEL PROGRAMMA DEL TOP50 FORUM

12.30 – 13.30	Welcome lunch
13.30 – 15.00	Top50 Club
14.30 – 15.30	Networking break – registrazione Top50 Forum
15.30 – 17.00	Top50 Forum (I)
17.00 – 17.30	Networking break
17.30 – 19.00	Top50 Forum (II)
19.00 – 19.30	Networking break
19.30 – 20.15	Top50 Forum (III)
20.15 – 21.00	Networking break / cocktails
21.00 – 23.00	Top50 Dinner

una iniziativa di

li  Quíntegia

Newsletter

Scenario

Questa sezione della newsletter è dedicata ad avvenimenti recenti verificatisi in Europa, che riguardano i grandi dealer o altri operatori di rilevante interesse per il mercato della commercializzazione automobilistica.

In questo primo numero le notizie sono focalizzate su:

- operazioni di acquisizione da parte di grandi dealer e case automobilistiche
- iniziative legate al business dell'usato.

SHOPPING IN CORSO...

Anche nei primi 6 mesi del 2006 sono proseguiti i fenomeni di acquisizioni ed aggregazioni che vedono coinvolti i grandi dealer in Europa e che rappresentano una strategia d'espansione piuttosto rapida.



Nel mese di marzo in Germania, Hentschel, che appartiene a Schwabengarage AG (tra i primi 10 dealer tedeschi e a sua volta controllato da **Emil Frey**, il terzo gruppo indipendente a livello europeo in termini di fatturato) ha rilevato Brau Group localizzato nei pressi di Hannover. L'operazione consente a Emil Frey di rafforzare la propria posizione nel mercato tedesco e a Hentschel di ampliare il proprio portafoglio marchi (oggi rappresenta Ford, Land Rover, Mazda, Jaguar, Volvo e Hyundai) e il numero di punti vendita (da 2 a 4). L'acquisizione ha comportato inoltre una crescita aggiuntiva in termini occupazionali (85 addetti) e di vetture nuove (1.600 unità).



Inchcape **Inchcape**, quarto gruppo in Europa per numero di vetture vendute (incluse quelle in qualità di distributore), ha proseguito le proprie acquisizioni in Francia e nel Regno Unito. Con riferimento al mercato francese, nel gennaio di quest'anno è stato perfezionato l'acquisto di 8 punti vendita di Savra group (4 Audi e 4 Skoda) nell'area di Bordeaux in cui Inchcape sta

intensificando la propria presenza, quest'operazione consente al gruppo di entrare tra i primi 20 concessionari francesi. Nel Regno Unito, invece, nel mese di maggio è stato rilevato Lind Automotive Group, uno dei primi 25 dealer indipendenti con 21 punti vendita (in rappresentanza di BMW, Mini, VW, Audi, Honda, Land Rover e Mitsubishi) dislocati prevalentemente nell'area a sud-est del paese. Attraverso tale acquisizione Inchcape diventa il primo partner in UK (in termini di punti vendita) di BMW e Mini, inoltre nel corso del 2006 dovrebbe raggiungere un fatturato - relativo alle vendite a clienti - superiore ai 3 miliardi di euro (Lind ha chiuso il 2005 con un giro d'affari di quasi 600 milioni di euro).

PORSCHE
HOLDING

Il gruppo francese PGA (primo dealer del mercato transalpino, a sua volta controllato da **Porsche Holding**) nel mese di marzo ha acquisito 4 punti vendita BMW (che si vanno ad aggiungere agli 8 esistenti) con l'obiettivo di ampliare la quota dei marchi specialisti nel proprio portafoglio brand, fortemente sbilanciato verso i marchi generalisti (PGA rappresenta il partner domestico più importante per Peugeot e Citroen).

BODEMER SA

In Francia prosegue il fenomeno di consolidamento che riguarda la rete Renault, il gruppo **Bodemar** ha acquisito Manson, costituito da 4 punti vendita Renault e 1 Nissan. Attraverso quest'operazione i punti vendita che fanno capo a Bodemer sono 19 (14 per il marchio Renault, 3 per Nissan e 2 per Alfa Romeo, Fiat e Lancia) e il fatturato previsto per il 2006 dovrebbe aggirarsi attorno ai 265 milioni di euro, che collocherebbe il gruppo tra i primi 20 francesi.

...ANCHE DA PARTE DELLE CASE AUTOMOBILISTI-CHE

Sembra non destinato a fermarsi, almeno per il momento, anche il fenomeno di espansione delle filiali di vendita dirette possedute dalle case automobilisti-

una iniziativa di

Quintegia

Newsletter

che. Ecco le operazioni più significative nel primo semestre del 2006:

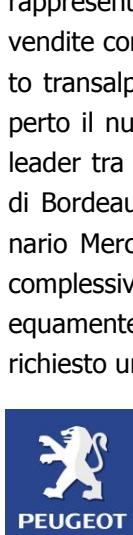


Il gruppo VW verso la fine del 2005 ha creato Volkswagen Group Retail GmbH, un'apposita società per la gestione delle filiali dirette, e nel dicembre dello stesso anno ha acquisito il Winter Group (ubicato a Berlino). Nel marzo del 2006 ha rilevato il 49% del capitale MAHAG Group dalla compagnia di assicurazioni Nürnberger Versicherung. MAHAG, tra i 25 maggiori gruppi europei, è il primo dealer Audi-VW in Germania e nel 2005 ha venduto circa 21.000 vetture nuove (dei marchi VW, Audi, Seat, Skoda, Porsche e Kia) attraverso 40 punti vendita. L'operazione rientra nella strategia dichiarata dal gruppo VW volta al presidio diretto delle grandi aree metropolitane con l'obiettivo almeno di mantenere le proprie quote e di garantire i necessari investimenti.

Il gruppo VW sta proseguendo le acquisizioni di dealer dei propri marchi anche nel mercato francese, nel primo trimestre del 2006 sono stati acquistati 4 punti vendita nell'area di Nizza ed altri 3 dovrebbero essere rilevati nel corso dell'anno, quasi raddoppiando le 9 filiali dirette presenti in Francia alla fine dello scorso anno.



In Francia Daimler Chrysler sta rafforzando il proprio controllo sulla rete distributiva, nel 2005 le proprie filiali dirette hanno rappresentato rispettivamente il 25% e il 40% delle vendite complessive di Mercedes e Smart nel mercato transalpino. Alla fine di gennaio 2006 è stato aperto il nuovo sito di Lille (nella cui regione Audi è leader tra i marchi specialisti) e ad aprile nei pressi di Bordeaux è stato inaugurato il nuovo concessionario Mercedes e Smart (il cui obiettivo di vendita complessivo si aggira attorno alle 2.400 vetture, equamente suddivise tra nuove ed usate), che ha richiesto un investimento di oltre 6,5 milioni di euro.



Peugeot sta incrementando gli investimenti diretti nella propria rete distributiva in Germania, è infatti prevista nel corso del 2006 l'acquisizione di

altri 6 punti i punti vendita, che attualmente sono 67 e che nel 2005 hanno rappresentato circa il 30% delle vendite complessive in termini di unità.

QUALI NOVITÀ IN EUROPA... NEL BUSINESS DELL'USATO?

L'usato rappresenta un'area d'interesse crescente per gli operatori della commercializzazione automobilistica, vediamo alcune delle iniziative e degli sviluppi più significativi nell'ambito europeo.

Montena, un portale internet tedesco specializzato nell'intermediazione di vetture usate e posseduto dal gruppo Weller (focalizzato essenzialmente sui



marchi BMW, Toyota e VW), ha aperto un punto vendita a Berlino. Montena lo scorso anno ha venduto 6.900 vetture usate tramite internet, tuttavia il management ha ritenuto che la performance avrebbe potuto essere ancora migliore, dato che molti clienti dell'usato preferiscono vedere e provare l'auto prima di acquistarla definitivamente.

Il gruppo francese Dubreuil sta completando la realizzazione di OSCAR, un grande centro per il ricondizionamento dell'usato che sarà utilizzato dai 19 punti vendita del gruppo (17 Peugeot e 2 Citroen) e che dovrebbe essere in grado di gestire uno stock di 2.500-3.000 unità. La struttura si occuperà anche delle diverse pratiche amministrative e dell'approvvigionamento di vetture usate da integrare con quelle ritirate per soddisfare meglio la domanda. Elemento chiave del progetto è un apposito sistema informati-

Newsletter

vo (collegato anche alla vendita di auto nuove) che consente a diversi soggetti (punti vendita del gruppo, commercianti, clienti) e a diversi livelli di avere accesso online allo stock in tempo reale. Inoltre il sistema gestirà tutto il processo in modo tale che le vetture potranno essere consegnate al cliente entro 24 ore dalla conferma dell'ordine.



REA Group, la società di Renault che gestisce le filiali di vendita diretta ha lanciato ad inizio anno un sito web dedicato ai commercianti di usato. Si tratta di una sorta di stock locator che raccoglie le informazioni (aggiornate quotidianamente) da 34 centri dell'usato che fanno capo alle vari filiali nazionali in tutta Europa. Attualmente circa 1.000 commercianti sono registrati e utilizzano questo servizio, che, tra le altre, cose, automaticamente propone una quotazione anche per il ripristino.



British Car Auctions, il principale network di aste per le vetture usate in Europa che opera attraverso 40 centri in 11 paesi, ha recentemente svelato i propri piani d'espansione per il 2006 che prevedono un aumento del fatturato da 4,3 a oltre 5 miliardi di €. In particolare lo sviluppo riguarderà i mercati spagnolo (dove entro l'anno sarà aperto il terzo centro nei pressi di Barcellona), francese e tedesco (due le aperture previste, ad Hannover o Amburgo e a Francoforte), senza perdere di vista i paesi dell'Est Europa, in particolare Ungheria e Polonia.

Alla fine del 2003 nel mercato spagnolo è stato avviato **AutoPark**, un progetto per la vendita retail e a commercianti di vetture a Km 0 oppure recenti. Il capitale è equamente suddiviso tra 5 aziende: 3 dealer group spagnoli (Perez, Rumbao e Ugarte), una società di noleggio a breve termine (Centauro) ed una società finanziaria indipendente (FinanMadrid controllata da Mapfre, una compagnia di assicurazione, e Caja Madrid, una banca). Complessivamente nel 2005 AutoPark, attraverso 6 punti vendita in franchising, ha venduto 1.000 vetture usate a clienti privati e 37.000 a commercianti. L'obiettivo entro il 2006 è di aprire altri 11 punti vendi-

ta, che dovrebbero salire a 35 entro il 2009 quando, secondo le stime della società, il network potrebbe rappresentare il 3% delle vendite di usato in Spagna.



AAA Auto è il principale operatore dell'usato in Europa centrale, con oltre 50.000 vetture vendute nel 2005 per un fatturato superiore ai 280 milioni di euro. La sede principale è in Repubblica Ceca, mercato che rappresenta oltre l'80% del business sia in termini di fatturato che di unità vendute, anche se negli ultimi due anni il gruppo ha avviato una graduale espansione nei paesi vicini. Nel 2002 è stata costituita un'apposita società in Olanda per acquistare vetture usate nei mercati dell'Europa Occidentale (in particolare da Francia, Spagna e Germania). Il gruppo è presente in Slovacchia dall'inizio del 2005, anno nel quale le vendite (attraverso 3 filiali) sono state pari ad oltre 7.000 unità e nel corso del 2006 è prevista l'apertura di altri 2 siti. AAA Auto sta espandendosi anche in Romania, un mercato considerato chiave nell'Est Europa, a Bucarest, dove sta ultimando il nuovo punto vendita che ha richiesto un investimento pari a circa 6 milioni di euro. Dopo aver analizzato diversi mercati dell'Est Europa e dell'Asia, il management ha ritenuto opportuno proseguire l'espansione in Romania dove presto dovrebbero essere realizzate altre 3 filiali in altrettante città: Constanta, Timisoara e Brasov. Prossime mete Polonia, Ungheria e Bulgaria, ma per questa ulteriore crescita il gruppo sta cercando dei finanziamenti esterni, valutando anche l'idea di una IPO. Dal 2003 AAA Auto in Repubblica Ceca si occupa anche di vetture nuove e oggi rappresenta Honda, Skoda, Opel e Peugeot. Tuttavia l'usato rimane di gran lunga l'attività principale, infatti le vendite vetture nuove rappresentano circa il 3% del business (in termini di unità), attestandosi complessivamente intorno alle 1.500 auto.

una iniziativa di



Newsletter

Operatori

Questa parte della newsletter è dedicata alle interviste con alcuni protagonisti della commercializzazione automobilistica, operanti sul territorio italiano o in altri mercati europei. L'obiettivo è quello di favorire il confronto e le riflessioni su alcuni temi caldi per il settore alla luce delle continue evoluzioni e dei cambiamenti in atto.

In questo numero riportiamo le interviste condotte a due tra i Top50 dealer italiani: Nicola Loccisano, Presidente di Comipac/Ifas Gruppo (Torino), e Francesco Maldarizzi, Presidente dell'omonimo Gruppo (Bari).

INTERVISTA A... NICOLA LOCCISANO COMIPAC/IFAS GRUPPO – AGOSTO 2006



Nicola Loccisano

PROFILO DI IFAS GRUPPO

Nicola Loccisano è Presidente della holding Comipac, Compagnia Italiana Partecipazioni Commerciali, oggi presente sul mercato con il marchio commerciale Ifas Gruppo, azienda attiva dal 1970 ed

operante nella conformazione attuale dal 2001. Nel 2005 il gruppo, leader nel mercato automobilistico italiano, ha commercializzato circa 50.000 vetture (sia nuove che usate) e ha realizzato un fatturato superiore ai 600 mln di euro. Ifas Gruppo è caratterizzata da una solida rete di aziende supportata da un team di professionisti che coadiuvano la proprietà (che fa capo alla famiglia Loccisano e coinvolge altre società) da anni e che recentemente ha visto l'ingresso di nuovi manager con esperienze maturate in filiali italiane di costruttori esteri. Complessivamente il gruppo impiega oltre 800 persone tra manager, amministratori, consulenti alla vendita, tecnici e operai specializzati.

INTERVISTA

D. Cosa significa essere oggi un grande operatore della distribuzione automobilistica in Italia?

R. "Significa aggiungere alla necessaria professionalità, anche un entusiasmo imprenditoriale ed un'attenta conoscenza del mercato, non solo italiano, ma ormai Europeo. Inoltre è fondamentale investire al momento giusto in strutture adeguate ed in personale formato e motivato, solo così è possibile stare al passo con l'evoluzione continua del mercato e con le esigenze sempre più importanti di soddisfazione del cliente, di serietà e di correttezza".

D. Alla luce dell'evoluzione del mercato e dei primi effetti prodotti dal Regolamento 1400/02 quale potrebbe essere lo sviluppo dei grandi dealer nel mercato italiano, che nel corso degli ultimi anni sono effettivamente cresciuti, ma che tuttavia rimangono ancora distanti dalle grandi realtà esistenti negli altri mercati europei?

R. "Personalmente sono convinto che il processo di concentrazione nell'ambito della distribuzione automobilistica in Italia non sia ancora finito, anzi mi sembra ancora agli inizi. Per quanto concerne l'evoluzione dei grandi gruppi, va tenuto conto anche della particolare "topografia" dell'Italia, che di per sé non favorisce grandi concentrazioni. È molto più facile creare un big dealer in un paese con estensione limitata e molto omogeneo strutturalmente, come l'Olanda, piuttosto che in un paese lungo e stretto, e caratterizzato da realtà economiche ben distinte, come l'Italia. Comunque, sono convinto che in Italia il processo continuerà e aumenterà la quota di mercato dei "grandi dealer", che avranno la possibilità di sviluppare con sempre maggiore incisività le proprie strategie e il portafoglio di servizi offerti al cliente".

D. Essere grandi: vantaggi legati alla possibile riduzione di costi (e, se sì, dove) e/o al mi-

una iniziativa di

Quintegia

Newsletter

glior controllo del territorio e/o alla maggior forza contrattuale nei confronti del costruttore?

R. "Di primo impatto, direi le tre cose assieme. La forza del gruppo si traduce nell'impiego delle persone giuste, ma anche delle risorse giuste al momento e posto giusto: ad esempio una struttura come la nostra ha dovuto costituire un Ufficio Stampa e PR in grado di dialogare con i media, valutare e pianificare centralmente tutte le azioni di comunicazione istituzionale e di prodotto e per questo abbiamo cercato e ci siamo appoggiati solo a professionisti che hanno maturato una specifica e consolidata esperienza nella filiera automotive. Va da sé, inoltre, che si cerca di raggiungere economie di scala in tutte le aree di business e a tutti i livelli della distribuzione. Il potere contrattuale di un gruppo, se ben gestito e coordinato, può incidere anche di 1-2 punti percentuali sul fatturato totale ed è dunque molto rilevante per la nostra pianificazione gestionale. Infine la capillarità dell'offerta nel territorio e un portafoglio di prodotto variegato, e qui non parlo solo di autovetture, ma di un ventaglio di servizi "accessori" all'auto (finanziamento, assicurazione, gestione usato ed altro) ci aiutano ad acquisire nuovi clienti, ma anche a mantenere e gestire quelli già fidelizzati".

D. Tradizionalmente la distribuzione automobilistica italiana è sempre stata molto frammentata, oggi si percepisce la necessità di creare dei poli d'attrazione costituiti da mega-strutture per facilitare l'incontro tra domanda e offerta?

R. "Nei grandi centri urbani è la struttura dei 'costi' di una concessionaria a favorire la nascita di grandi



Una delle sedi di "Ifas Gruppo"

realità dedicate a più marchi e concepite come 'centri di servizio' al cliente finale, dove è possibile trovare tutto quello che serve per la propria auto in un unico centro. Inoltre una grande struttura ha il grosso vantaggio per l'imprenditore di concentrare servizi e offerte, indipendentemente dal o dai marchi che rappresenta. Qui intendo riferirmi non solo a tutte le attività di "back-office" e di gestione aziendale, ma anche alla possibilità di offrire direttamente assicurazioni e finanziamenti, ormai ritagliabili individualmente, a livello sia di concessionario che di cliente finale".

D. Il nuovo sistema di remunerazione con l'aumento del peso del margine variabile significa cercare di seguire sempre di più le richieste della casa (sia in termini di criteri qualitativi che di obiettivi di vendita), fino a che punto conviene?

R. "Conviene solo se la casa si attiene a dei criteri 'ragionevoli', che permettono al concessionario in ogni caso di raggiungere valori remunerativi sia tramite i volumi, che tramite i margini generati. Il concessionario deve comunque tutelare il proprio margine operativo legato alla vendita di vetture nuove, che negli ultimi tempi ha la tendenza ad erodersi sempre più, compensando con margini provenienti da altre attività. Siamo in una fase di transizione ma conto che nel prossimo futuro la concentrazione delle reti e il Regolamento 1400/02 porteranno anche dei vantaggi ai concessionari rimanenti."

D. Servizi finanziari: utilizzare quelli offerti dalle società "captive" delle stesse case automobilistiche oppure organizzarsi autonomamente?

R. "Come già menzionato in precedenza la forza del

una iniziativa di

Quintegia

Newsletter



La sede principale di Ifas Gruppo

gruppo è legata anche al potere contrattuale che si può esercitare, sia con le società di finanziamento di marca, le cosiddette "captive", sia con le finanziarie indipendenti (oltre al peso contrattuale appaiono rilevanti anche altri elementi come la fiducia e la disponibilità a collaborare). Ad ogni modo le concessionarie del gruppo tendono a presentare entrambe le soluzioni (finanziamento 'indipendente' e 'captive') al cliente finale, garantendo così una scelta più ampia".

D. Ricambi: con l'apertura concessa dal Nuovo Regolamento 1400/02 quali sono gli effettivi spazi di manovra per i grandi dealer?

R. "Anche per i ricambi vale il discorso delle economie di scala, se dobbiamo organizzare una rete di distribuzione per ricambi, tanto vale farlo per più marchi e per diverse reti di officine autorizzate. Il nuovo regolamento in questo caso aiuta non solo per quanto concerne l'approvvigionamento, ma anche la distribuzione locale, regionale, e perché no, anche nazionale o internazionale. È solo questione del peso che le singole aziende o i singoli gruppi, danno o daranno a questo tipo di business e quante risorse, sia di capitale, sia umane, vorranno dedicargli".

D. Area critica: i sistemi informativi, ragnatela oppure opportunità?

R. "Effettivamente considererei i sistemi informativi una 'ragnatela', che induce il singolo imprenditore a considerevoli investimenti, senza la certezza di efficienza e compatibilità. A volte ho la sensazione che i sistemi di DMS offerti e prescritti dalle case non siano altro che soglie di accesso aggiuntive e per di più costose. Per gestire diverse aziende con prodotti di provenienza distinta e con sistemi informatici differenziati, un imprenditore oggi si trova di fronte alla scelta obbligata di assumere delle risorse specialistiche molto costose oppure dare in outsourcing completamente l'attività, con le problematiche ivi connesse".

D. Cosa ne pensa della scelta di Fiat di usare Ikea per l'arredamento dei saloni di vendita delle concessionarie e delle sale d'attesa delle officine?

R. "La scelta non trova un mio personale riscontro da un punto di vista estetico, avrei preferito una tipologia di arredamento che rispecchiasse maggiormente i gusti mediterranei caldi e solari ed allo stesso tempo oggetti in grado di trasmettere il loro valo-

Newsletter

re intrinseco. Ma devo ammettere che il brand Ikea riesce effettivamente a comunicare quei valori di sobrietà e praticità che ben si armonizzano con l'immagine di Fiat".

D. Quanto più i dealer aumentano la propria indipendenza dalle case automobilistiche, tanto più dovrebbero cercare di passare da una comunicazione relativa al marchio ad una comunicazione relativa al distributore. Voi siete orientati in questa direzione? Se sì, attraverso quale strategia? Come sta cambiando l'attività di marketing e comunicazione per i concessionari?

R. "Come già ho anticipato, recentemente abbiamo costituito un Ufficio Comunicazione centrale che si curasse sia degli aspetti istituzionali della Capogruppo sia del coordinamento di tutte le attività di comunicazione e marketing a livello locale/regionale per le nostre aziende e per le nostre "business units": era un atto dovuto al nostro cliente finale il cui rapporto diretto rappresenta per Ifas Gruppo lo snodo cruciale in tutto il processo delle nostre attività e viene costantemente promosso per perseguire l'eccellenza nelle aree strategiche da noi scelte. D'altra parte il produttore può comunicare un nuovo prodotto con un impatto ben maggiore del singolo concessionario, ma sarà poi il dealer che dovrà essere capace di rendersi visibile e quindi di farsi notare nell'affollamento pubblicitario odierno per attirare il cliente nel punto vendita. Ecco perchè abbiamo scelto di avere internamente un team di professionisti automotive capaci di creare, amministrare e diffondere con metodo un messaggio sinergico tra carta stampata, televisione, radio e web, partendo sempre e comunque da ottimi rapporti instaurati con le redazioni delle varie testate e dei vari media. Oltre al portafoglio sempre più ampio di prodotti che gestiamo, negli ultimi anni abbiamo iniziato a comunicare con sempre maggior forza anche il ventaglio di servizi che le singole aziende del gruppo offrono, enfatizzando il peso e la professionalità del "gruppo". Il prodotto è, e sarà, sempre sostituibile,

ma il concessionario e le sue articolazioni locali, decisamente no!"

D. Quali sono i 3 suggerimenti che si sente di proporre per i colleghi "grandi dealer" in Italia?

R. "I miei colleghi non hanno certo bisogno dei miei suggerimenti, tuttavia posso sottolineare quali sono le linee guida con cui, insieme ai manager, cerco di gestire la holding del gruppo e le singole aziende in portafoglio:

- 1) tenere sempre i costi sotto controllo;
- 2) gestire dinamicamente il portafoglio prodotto;
- 3) puntare sulle risorse umane e sulla loro crescita in termini sia di soddisfazione che di know-how".

D. Nell'ottica dello sviluppo dei grandi dealer, quali sono i vantaggi che secondo Lei possono scaturire dall'appartenenza ad un network indipendente e riservato come il Top50 Club? Quali sono le attività che ritiene più interessanti da condividere e/o affrontare con i colleghi?

R. "Il confronto diretto con realtà e problematiche simili aiutano l'imprenditore a comparare e anche a mettere in dubbio il proprio operato sotto diversi punti di vista, con il vantaggio di poter evolvere e sviluppare la propria realtà aziendale. Le problematiche che nascono da situazioni complesse ed intrecciate tra loro, non sono certamente 'personalizzate', anzi spesso valgono per la maggior parte delle imprese del nostro settore che raggiungono una forte presenza e una rilevante posizione commerciale nel proprio territorio di riferimento. Tra le problematiche comuni, che in parte sono già state menzionate, mi sembra utile segnalare i sistemi di DMS, i margini operativi, i canali alternativi (sia di approvvigionamento che di distribuzione), lo sviluppo della professionalità e la formazione delle risorse umane".

Newsletter

INTERVISTA A... FRANCESCO MALDARIZZI
GRUPPO MALDARIZZI - LUGLIO 2006



Francesco Maldarizzi

PROFILO DEL GRUPPO MALDARIZZI

L'attività di Francesco Maldarizzi nella commercializzazione automobilistica comincia nel 1979 con la costituzione di Motoria, dal 1981 al 2000 è stato concessionario Renault. Nel 1998 ha fondato Millennia, la società ha rilevato la succursale di Bari di Fiat Auto, nel 2003 Motoria è diventata concessionaria per i marchi Chrysler-Jeep e Dodge (dal 2006) e nello stesso anno ha acquisito il 50% di Sogesa (dealer Mitsubishi). Nell'Aprile 2004 tutte queste attività sono state raggruppate nella holding finanziaria sotto il nome di Gruppo Maldarizzi, che nel 2005 ha venduto circa 5.000 veicoli nuovi e 3.900 usati per un fatturato di circa 120 milioni di €.

INTERVISTA

D. Com'è la vita del grande dealer?

R. "Beh innanzitutto occorre precisare il contesto, dato che la nostra realtà ha delle dimensioni rilevanti per il mercato regionale e forse per quello nazionale, ma guardando all'Europa i grandi dealer sono ben altra cosa... Detto questo sicuramente oggi lavorare e raggiungere risultati positivi richiede un impegno ben maggiore rispetto il passato con un conseguente aumento del rischio collegato alla nostra attività. Tuttavia per fortuna c'è anche l'altra faccia della medaglia, ossia la soddisfazione per riuscire a cogliere gli obiettivi in un contesto di mercato ben più competitivo e complesso, anche se sempre più spesso il nostro ruolo non viene sufficientemente riconosciuto e rispettato dalle case automobilistiche. Ad esempio non solo non riusciamo ad avere sconti maggiori legati ai volumi più elevati, ma

addirittura accade che siamo penalizzati sotto alcuni punti di vista, come ad esempio nelle rilevazioni di customer satisfaction dove normalmente i dealer di minori dimensioni riescono ad avere un rapporto più diretto con il cliente e conseguentemente dei risultati migliori in termini di soddisfazione che poi hanno un impatto economico sui nostri conti per i bonus ad essi collegati. Oggi un gruppo delle nostre dimensioni rappresenta un'azienda media nel panorama italiano e come tale le variabili critiche sono rappresentate dall'organizzazione, dalle strutture e dalle risorse umane con tutti i relativi processi necessari per il buon funzionamento delle diverse attività. Per riuscire in tutto questo gli imprenditori devono riuscire a delegare le diverse funzioni ad una squadra di manager che deve essere adeguatamente motivata e che richiede un notevole impegno in termini di coordinamento."

D. Cosa vuol dire operare in una regione del Sud Italia?

R. "Tutto quanto detto nella precedente risposta è probabilmente ancor più accentuato al Sud, in particolare è difficile reperire risorse umane qualificate. Nelle regioni meridionali il mercato è ancor più frammentato, sia in termini di vendita che di assistenza, con un forte individualismo e la relativa difficoltà di fare squadra, aspetto che contribuisce a rallentare molti processi virtuosi e i relativi meccanismi di miglioramento. Inoltre occorre sottolineare le dinamiche estremamente diverse del mercato dell'automobile al Sud, infatti si registra contemporaneamente una domanda più bassa (in termini di vendite per abitanti) ed una minore capacità di spesa. Se poi aggiungiamo che al Sud in termini di standard e sicurezza (e quindi dei relativi investimenti) le differenze tra operatori autorizzati e indipendenti sono particolarmente rilevanti, è possibile comprendere che in realtà la concorrenza risulta falsata, dando luogo spesso ad un certo disorientamento presso il cliente finale. Guardando alle reti autorizzate, è probabile (e auspicabile) che prosegua il processo di

Newsletter



La sede FIAT del Gruppo Maldarizzi

consolidamento dei dealer, infatti i margini sempre più risicati e l'aumento della complessità rendono sempre più difficile la sopravvivenza dei piccoli dealer, pur essendo spesso più flessibili ed avendo costi di gestione più bassi (per il determinante apporto della conduzione familiare)".

D. Due parole sugli standard introdotti dalle case automobilistiche in seguito all'entrata in vigore del Regolamento 1400/02...

R. "Sicuramente si tratta di un tema particolarmente delicato, gli investimenti richiesti sono cresciuti in misura considerevole sia nella vendita che nell'assistenza e alcune scelte operate dai costruttori sono decisamente discutibili. Finora gli effetti sono stati spesso perversi, infatti guardando all'attività di vendita, i dealer hanno dovuto rinnovare gli showroom per rispettare gli standard di corporate identity investendo decine di migliaia di euro difficilmente recuperabili con gli attuali margini di vendita, con la conseguenza di indebolire la propria posizione nei confronti dei rivenditori indipendenti (commercianti), che oramai dispongono di prodotto recente o addirittura nuovo con sempre maggiore facilità senza aver realizzato quegli investimenti richiesti alla rete autorizzata. Nel post vendita, il nuovo orientamento verso una maggiore liberalizzazione del mercato ha creato una situazione per certi versi ancora più confusa. Infatti, soprattutto per alcuni marchi specialisti, diverse realtà hanno realizzato gli investimenti per ottenere il mandato di assistenza, spesso però

senza verificare se esistessero delle reali opportunità da cogliere nel territorio. In alcuni casi ha infatti prevalso lo spirito di rivalsa nei confronti di colleghi che ha portato a delle situazioni di concorrenza difficili da sostenere che rendono molto più difficile recuperare gli elevati investimenti richiesti per attrezzature, sistemi informativi, gestione del personale, etc. Poi occorre anche considerare l'impatto delle scelte 'in itinere', infatti alcune case stanno già modificando gli standard richiesti pochi anni fa. Ad esempio Fiat ha recentemente siglato un importante e utile accordo con Ikea per la fornitura (a prezzi senza dubbio competitivi) degli arredamenti per lo showroom e l'officina, però sta chiedendo a tutta la rete di adeguarsi, anche a chi, come nel nostro caso, ha fatto degli importanti investimenti in quest'area non più tardi di 2 anni fa. Le case automobilistiche, invece, dovrebbero essere più flessibili adeguando le scelte ai diversi casi senza penalizzare alcune realtà (che hanno già investito e si trovano costrette ad affrontare nuovi costi) e avvantaggiarne delle altre (quelle che hanno sempre rimandato l'ammodernamento dell'impianto e che oggi possono farlo a costi senza dubbio minori). Anche perché tornando agli obiettivi del Regolamento 1400/02, essi erano rivolti a migliorare le condizioni del consumatore finale, ma non è certo con uno showroom costoso che ci si avvicina, questo, semmai, contribuisce solo ad aumentare i costi e diminuire i margini (per i dealer) e gli sconti (per il cliente). Viceversa, gli standard potevano essere un'occasione per stimolare i dealer ad adeguarsi maggiormente alle esigenze dei clienti, che magari preferirebbero un orario più esteso od altri servizi rispetto all'immagine dello showroom".

D. Il rapporto casa-dealer come sta evolvendo?

R. "Oggi stiamo attraversando sicuramente un momento difficile di questo rapporto, da una parte la riduzione dei margini e l'aumento di quelli variabili (che accrescono la dipendenza nei loro confronti)

Newsletter

rendono più tesa la relazione, e dall'altra diversi costruttori, soprattutto all'estero, stanno intensificando la propria presenza diretta. Questa strategia appare rischiosa e spesso poco efficace (almeno per quanto riguarda l'esperienza italiana), le case automobilistiche invece dovrebbero adottare delle strategie di maggiore partnership, soprattutto nei grandi centri urbani dove ormai i costi sono diventati quasi insostenibili in rapporto al ritorno sugli investimenti. In questa logica, ad esempio, le case potrebbero invece partecipare al capitale dei dealer oppure offrire loro dei servizi realmente utili, a cominciare da forme migliori di finanziamento per l'attività corrente e gli investimenti prospettici. Inoltre il Nuovo Regolamento sembra aver contribuito ulteriormente ad indebolire questo rapporto, infatti nella prospettiva di una progressiva liberalizzazione del mercato molti dealer hanno cercato di cogliere opportunità che alla fine si sono rivelate illusioni (da un punto di vista della redditività ottenuta) ed hanno reso più difficile la convivenza tra gli operatori della medesima rete e conseguentemente la relazione con la casa. Infine anche l'elevato turnover tra i manager delle case automobilistiche ha contribuito a rendere più incerto il rapporto con i dealer, dato che spesso i nuovi arrivati non conoscendo le relazioni e le situazioni precedenti hanno creato qualche difficoltà anziché aiutare a risolvere i problemi. Per migliorare questo rapporto è necessario garantire ai dealer una maggiore redditività, guardando alla posizione dei grandi concessionari una

alternativa
potrebbe
essere
quella di

avere una scala sconti legati ai volumi piuttosto che agli obiettivi, e quindi assegnare dei bonus diversi a seconda delle fasce di vendita in termini di unità (applicando quindi la logica del 'grossista', dove gli sconti crescono con i volumi acquistati)".

D. Quali sono le 3 cose più necessarie per i grandi dealer?

R. "Rispetto, sinergia e formazione. Con riferimento alla prima voce, il rispetto deve esserci a tutti i livelli nel rapporto sia con la casa che con i colleghi e questo significa agire secondo principi di legalità, trasparenza ed eticità, che purtroppo sempre più frequentemente vengono meno. Le sinergie sono un tema sul quale soprattutto i grandi dealer possono lavorare intensamente nel futuro, in particolare le aree più interessanti sono quelle del finanziamento e dei gruppi d'acquisto (con riferimento sia alle vetture che ad altri beni e servizi). Voglio precisare quello che sta accadendo sempre più spesso proprio con i finanziamenti che negli ultimi anni hanno rappresentato la spina dorsale della nostra redditività. Recentemente molte case per spingere le vendite hanno lanciato delle campagne e promozioni con finanziamenti a tasso zero, questo toglie redditività non solo al concessionario ma anche ai venditori, dato che



La sede Chrysler - Jeep - Dodge del Gruppo Maldarizzi

una iniziativa di

Quintegia

Newsletter

soltamente vi sono degli incentivi legati alla vendita di questi servizi aggiuntivi. L'unione tra grandi dealer potrebbe essere una soluzione per 'affrancarsi' dalle case in quest'area, garantendosi una maggiore autonomia e probabilmente una migliore redditività. Relativamente alla formazione c'è ancora tutto da costruire, le case spesso non riescono ad identificare i reali bisogni dei dealer, offrono un training per i titolari su aspetti che spesso hanno delegato ad altri collaboratori oppure non affrontano con sufficiente dettaglio altri temi essenziali per le sfide del futuro, come ad esempio l'analisi di geo-marketing, le gestione dei venditori, le politiche di comunicazione all'interno della concessionaria etc. Ci dovrebbero essere dei corsi su questi temi specifici rivolti al personale della concessionaria e dovrebbero essere tenuti su base regionale, altrimenti i costi di trasferta per i dealer sarebbero eccessivi. Volendo poi ci sarebbe spazio per ipotizzare anche dei corsi più intensivi in collaborazione con università od altri enti di formazione, ideati e costruiti con l'ausilio di professori ed esperti del settore. D'altronde il mercato automobilistico offrirà ancora per molto tempo diversi posti di lavoro, soprattutto nelle concessionarie, però manca la professionalità adeguata per cogliere opportunità e sfide e i dealer non riescono a formare il personale al proprio interno per motivi legati sia al tempo che agli strumenti necessari per fornire una visione ampia e completa di tutto ciò che sta accadendo".

D. Quali sono le prossime sfide per i dealer italiani?

R. "La prima sfida che i dealer devono affrontare e possibilmente vincere, soprattutto nel caso di realtà in crescita, è completare il passaggio di mentalità da commerciante/venditore ad imprenditore, e quindi riuscire a migrare da una conduzione prettamente familiare ad un'organizzazione manageriale, dove i titolari svolgano una funzione prevalentemente di coordinamento e di impostazione generale del business e degli obiettivi. La seconda grande sfida/opportunità dovrebbe essere data dal processo di

consolidamento delle reti distributive ufficiali, infatti si prospetta per i gruppi di maggiori dimensioni la possibilità di ingrandirsi ulteriormente attraverso l'acquisizione di piccoli dealer che fanno sempre più fatica a rimanere in un mercato sempre più complesso che richiede ingenti risorse ed una visione di più ampio respiro. Soprattutto al Sud sembrano esserci le opportunità migliori, dato che esistono ancora diverse micro realtà che fanno sempre più fatica a sostenersi. Difficilmente, almeno nel contesto attuale, è prevedibile un'espansione nel nostro territorio da parte di grandi gruppi stranieri, il nostro mercato, infatti, ha delle peculiarità tali (in termini di cultura, di atteggiamento e di organizzazione aziendale), che renderebbero molto difficile l'inserimento di queste realtà abituate a contesti ben diversi. Infine desidero concludere con un appello ai colleghi: cerchiamo di superare le reciproche diffidenze e le differenze che ci dividono, e invece concentriamoci su ciò che ci unisce (e che spesso sottostimiamo) e sulle sinergie che possiamo realizzare attraverso delle possibili forme di collaborazione".

Newsletter

Osservatorio

In questa parte della newsletter verranno trattati temi legati principalmente ad aspetti normativi e saranno riportate sintesi, osservazioni e commenti relativi ad altri studi che possono interessare i grandi dealer.

In questo primo numero, viene proposta una sintesi di quanto è emerso dalle indagini condotte dalla Commissione Europea sui casi GM e BMW e sui cambiamenti introdotti dagli stessi costruttori e accolti favorevolmente dalla Commissione. Chiaramente le osservazioni e le considerazioni valgono anche per tutti gli altri costruttori, e la Commissione stessa ha utilizzato i casi in questione per chiarire alcuni aspetti relativi all'applicazione e all'interpretazione del Regolamento Europeo 1400/02.

Inoltre sembra utile ricordare che a fine luglio sul sito internet della Commissione Europea (http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/retailing.html) è stato pubblicato il report della London Economics, la società che ha vinto il bando per la realizzazione di uno studio relativo all'impatto del Regolamento 1400/02 sugli sviluppi del mercato automobilistico. Il documento, fino ad oggi redatto solo in lingua inglese, tratta aspetti legati sia alla vendita che al post vendita e sarà adeguatamente ripreso nella prossima newsletter (dopo che la Commissione avrà ricevuto i vari commenti, che dovranno essere inviati entro il 30 ottobre, dai soggetti interessati).

I CASI BMW E GENERAL MOTORS

A seguito delle denunce presentate dall'associazione europea dei concessionari BMW (marzo 2003) e da alcune singole associazioni nazionali dei concessionari GM (tra settembre 2003 e marzo 2004), la Commissione Europea ha disposto alcune indagini al termine delle quali ha sollevato una serie di questioni con i costruttori coinvolti. In seguito tra la fine del 2005 e i primi mesi del 2006 sia BMW che General

Motors hanno apportato delle modifiche ai contratti con le rispettive reti di vendita e assistenza, che sono state accolte favorevolmente dalla Commissione e che hanno comportato il ritiro delle denunce da parte delle stesse associazioni. Nel sito internet della Commissione Europea (http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/) è possibile scaricare i documenti completi (IP/06/302, IP/06/303 e MEMO/06/120) pubblicati nel mese di marzo, di cui è proposta un'ampia sintesi in queste pagine.

Questi casi hanno introdotto significative novità nella politica della concorrenza, in applicazione del Regolamento 1400/2002 di esenzione degli accordi di categoria nel settore dei veicoli a motore, e, nello specifico, essi sono stati diretti a rimuovere gli ostacoli illegittimi alla distribuzione di vetture multimarca e dei servizi post-vendita per i veicoli concorrenti, e le restrizioni non necessarie nei confronti delle officine di riparazione che intendevano entrare a fare parte della rete dei riparatori autorizzati.

Con riferimento alle vendite multimarca, il Regolamento CE n. 1400/2002 prevede che i concessionari di un marchio automobilistico non possano essere iniquamente vincolati nella loro facoltà di vendere auto di altre marche. Essi dovrebbero essere messi in grado di avvalersi di tale facoltà, se lo desiderano, utilizzando le strutture già esistenti al fine di evitare inefficienti duplicazioni di investimenti e di migliorare le proprie economie di scala e di gamma. Ripartire i costi dei locali, delle apparecchiature, del personale, ecc. tra più marche può essere uno strumento efficace per ridurre i costi operativi (per unità) e quindi per attenuare le conseguenze delle elevate richieste di investimento. Di ciò dovrebbero beneficiare i consumatori sia grazie all'applicazione di condizioni più concorrenziali che all'introduzione di forme innovative di vendita e di servizi post-vendita.

In merito al secondo aspetto, tutti i centri di riparazione che soddisfino i criteri qualitativi minimi necessari possono entrare a fare parte delle reti dei riparatori autorizzati senza essere assoggettati a criteri di

Newsletter

esclusione quantitativa o ad altri requisiti non indispensabili per assicurare servizi di elevata qualità. Di conseguenza, le forze di mercato possono determinare la localizzazione e il numero delle officine di riparazione secondo la domanda locale, e i consumatori possono beneficiare di qualificati servizi post-vendita nelle loro vicinanze e di una maggiore concorrenza tra i riparatori autorizzati.

La Commissione ha voluto precisare che nonostante i marchi interessati fossero quelli appartenenti ai costruttori BMW e General Motors, le soluzioni a cui si è pervenuti fungeranno comunque da guida in merito all'applicazione del Regolamento 1400/2002 al settore della distribuzione dei veicoli a motore in generale. Inoltre la Commissione ritiene che tali delucidazioni costituiscano utile orientamento per il settore e per le autorità della concorrenza nazionali e i tribunali che dovessero affrontare situazioni analoghe e che, nel frattempo, hanno già acquisito una competenza considerevole nell'applicazione del medesimo Regolamento (essendo pienamente competenti per applicare e fare rispettare il diritto della concorrenza comunitaria).

Da un punto di vista operativo, entrambe le case madri hanno informato i propri concessionari mediante lettere circolari, che chiariscono e in parte modificano i contratti vigenti, circa i diritti e gli obblighi contrattuali dei concessionari al fine di garantire la loro facoltà di scegliere il tipo di vendita multimarca. In particolare, BMW e GM hanno espressamente comunicato alle rispettive reti di vendita di acconsentire all'uso congiunto e non esclusivo di tutte le strutture, fatta eccezione per le sale espositive esclusivamente dedicate alla vendita delle loro marche. L'accettazione, l'area clienti, gli uffici amministrativi possono essere organizzati senza alcun riferimento a un determinato marchio. Inoltre, le due aziende hanno espressamente riconosciuto il principio della coesistenza di marchi concorrenti nei riguardi dei rispettivi marchi commerciali, segni distintivi o altri elementi identificativi societari da esporre dentro e fuori i locali dei concessionari.

Altresì, entrambe le case automobilistiche hanno



convenuto di permettere ai propri rivenditori di usare apparecchiature informatiche e sistemi di gestione generici (multimarca), ivi inclusi i sistemi contabili, purché tali sistemi abbiano funzionalità e qualità equivalenti a quelli raccomandati da BMW e GM.

Altri ostacoli impedivano ai rivenditori di optare per la distribuzione multimarca a causa dei vari obblighi di rendicontazione e controllo, da eseguire in maniera dettagliata, a cui sono assoggettati i concessionari. Sia BMW che GM hanno chiarito che questi obblighi non si estendono alle informazioni commerciali sensibili relative agli affari che gli stessi concessionari concludono con i prodotti dei fornitori concorrenti.

In entrambi i casi la Commissione, come si è già detto, ha accolto favorevolmente i cambiamenti proposti dai costruttori che riguardano due ambiti principali: l'eliminazione di talune restrizioni all'attività multimarca da parte dei concessionari e dei riparatori autorizzati delle reti BMW e GM e la soppressione di alcuni ostacoli all'accesso alle rispettive reti di assistenza post-vendita.

L'ATTIVITÀ MULTIMARCA

Per quanto riguarda BMW, con riferimento all'attività sia di vendita che di assistenza, esistevano alcune disposizioni nei contratti che impedivano ai concessionari e riparatori BMW di utilizzare le strutture esistenti per vendere o fornire servizi di assistenza relativamente ad autoveicoli di marche concorrenti senza dover inutilmente duplicare gli investimenti.

una iniziativa di

Quintegia

Newsletter



BMW ha accettato chiaramente che i suoi rivenditori e riparatori utilizzino le proprie strutture per la distribuzione e i servizi assistenza multimarca per evitare un'inutile duplicazione di investimenti.

Nel caso BMW la Commissione ha anche verificato se i requisiti, come quello del numero minimo di auto che il concessionario è tenuto ad esporre, potrebbe produrre effetti assimilabili a un obbligo indiretto di non concorrenza, ai sensi del Regolamento CE n. 1400/2002. I dati di mercato hanno rivelato tuttavia che, per la grande maggioranza dei rivenditori autorizzati BMW nei paesi oggetto dell'inchiesta (Germania, Francia, Italia, Svezia e Regno Unito), i contratti BMW lasciavano sufficiente libertà ai concessionari di usare gli spazi a propria disposizione per esporre anche auto di altre marche (per i concessionari più piccoli, i criteri minimi contrattuali prevedono l'esposizione di appena 3 o 4 auto). In un contesto in cui la distribuzione quantitativa selettiva e gli obblighi vigenti beneficiano di una esenzione per categoria, in quanto mirano ad una più efficace rappresentazione della gamma dei modelli dei produttori di auto all'interno del mercato, la Commissione non considera questi requisiti un obbligo indiretto di non concorrenza. I locali espositivi al di sotto di certe dimensioni possono in alcuni casi semplicemente non essere a-

datti per esporre una serie ben rappresentativa delle auto di più marche, senza l'impiego di ulteriori investimenti.

Per quanto riguarda, invece il caso di General Motors e le vendite multimarca, il punto chiave era il metodo utilizzato per determinare gli obiettivi di vendita e valutare la performance dei rivenditori. La Commissione era preoccupata del fatto che i contratti GM scoraggiassero i concessionari interessati a differenziare il proprio portafoglio di marchi concorrenti. In particolare, la performance dei concessionari veniva misurata in base alla cosiddetta "efficacia in termini di immatricolazioni" (un equivalente della quota di mercato) ed i concessionari venivano valutati con riferimento alla quota di mercato nazionale delle marche GM. Al riguardo, GM ha, da un lato, eliminato il meccanismo di sanzioni previsto in caso di non raggiungimento di una quota di mercato locale comparabile alla quota detenuta da GM al livello nazionale e, dall'altro, ha chiarito che la fissazione degli obiettivi di vendita richiede non solo l'accordo dei rivenditori ma deve altresì tener conto dei mutamenti specifici nelle condizioni di mercato locali, ivi compresa la decisione del concessionario di vendere marchi concorrenti. GM ha inoltre confer-

Newsletter

mato che i concessionari hanno il diritto di ricorrere all'arbitrato in caso di controversia in materia di obiettivi e di risultati di vendita.

GM ha inoltre precisato che i suoi concessionari potranno organizzare i siti internet in modalità multi-marca e che il personale formato da GM può essere adibito alla vendita di auto di altre marche, mentre alcuna specifica formazione GM è richiesta per gli addetti alla vendita delle marche concorrenti.

L'ACCESSO ALLE RETI DI RIPARAZIONE AUTORIZZATE

A seguito delle questioni sollevate dalla Commissione Europea, BMW e GM hanno rimosso tutti i criteri quantitativi (quale il livello minimo di fatturato e i requisiti minimi di capacità produttiva) dai propri contratti di riparazione.

In particolare i contratti BMW prevedevano l'applicazione di una scala incrementale di capacità minime obbligatorie, comprendente il numero delle postazioni di lavoro e dei ponti (con relativa attrezzatura di riparazione), l'ampiezza del magazzino e i livelli di stock per i pezzi di ricambio, da calcolare in funzione del parco-auto BMW circolante nell'area di riferimento. Tali requisiti erano basati sulla domanda potenziale locale anziché sulla domanda attuale di ogni riparatore (fatturato effettivo) e implicavano quindi che a un qualsiasi nuovo entrante fosse richiesto di organizzare le proprie capacità di servizio duplicando quelle già realizzate dai riparatori autorizzati esistenti. Tali investimenti causavano la formazione di capacità superflue così da rappresentare una barriera all'entrata di nuovi concorrenti nella rete dei riparatori autorizzati. BMW ora semplicemente richiede che ogni riparatore autorizzato abbia un minimo di tre postazioni di lavoro (oltre agli strumenti corrispondenti) al fine di assicurare riparazioni di alta qualità.

Inoltre, BMW e GM hanno introdotto una 'clausola d'apertura' nei propri contratti di servizio per permettere ai propri riparatori autorizzati di rifornirsi per tutte le attrezzature di riparazione, inclusi gli strumenti diagnostici e le infrastrutture telematiche (hardware e

software), da fornitori diversi da quelli indicati da BMW e GM, purché i prodotti concorrenti abbiano funzionalità e qualità equivalenti. Questo non solo aiuta i riparatori autorizzati a contenere i propri costi di investimento all'interno dei limiti che sono oggettivamente richiesti per offrire servizi di buona qualità, ma anche permette ai riparatori autorizzati di acquistare – laddove possibile – utensili, attrezzature e apparecchiature elettroniche "generiche", tali da poter essere usate per revisionare le auto di differenti marche evitando inefficienti duplicazioni di investimenti per riparatori multimarca.

GM ha anche eliminato i dubbi circa la possibilità di usare qualsiasi struttura o attrezzatura d'officina per la riparazione di auto di marche concorrenti e ha ridotto il numero di strumenti speciali che i riparatori autorizzati devono costantemente tenere nelle loro sedi.

Infine, BMW e GM hanno accettato che i riparatori autorizzati non debbano mantenere i propri magazzini di pezzi di ricambio sul sito stesso dell'officina. Ai riparatori autorizzati può solo venire richiesto di tenere stock di cosiddetta 'pronta consegna' presso la loro sede al fine di soddisfare le domande più frequenti dei consumatori. Queste precisazioni e modifiche aprono la strada verso una concorrenza più efficiente tra i riparatori attraverso cooperazioni in materia di acquisti in comune e stoccaggio in comune di pezzi di ricambio. Ciò può contribuire a generare sia le risorse fisiche che quelle finanziarie che facilitano l'approvvigionamento dei riparatori autorizzati dei pezzi di ricambio concorrenti, favorendo, così, una scelta più ampia per il consumatore.

Memo e Appuntamenti

Questa parte della newsletter riassume le principali iniziative dedicate ai dealer associati al Top50 Club.

- ✓ Incontro Top50 Club e Top50 Forum mercoledì 4 Ottobre 2006 (in allegato trovate la scheda da compilare e restituire per la conferma di adesione) - Royal Hotel Carlton, Via Montebello 8, 40121 Bologna
- ✓ Nel sito internet www.top50forum.it è stata creata un'area riservata ai dealer associati al Top50 Club in cui è possibile accedere ai documenti e alle presentazioni dedicate ai grandi operatori della commercializzazione automobilistica (user name e password sono state comunicate nel testo della mail a cui questa newsletter è allegata)
- ✓ Dal 3 al 6 Febbraio del 2007 si terrà la 90^a Convention del NADA (l'associazione dei dealer americani - www.nada.org) a Las Vegas, a cui Quintegia prenderà parte (nel caso foste interessati a ricevere maggiori informazioni potete scrivere a info@top50forum.it)
- ✓ La 5^a edizione di Automotive Dealer Day si terrà il 16 e 17 Maggio 2007 presso il Centro Congressi di Verona Fiere

QUINTEGIA SRL

Quintegia è una società che propone attività di ricerca, formazione e interazione dedicate agli operatori della commercializzazione automobilistica, tra cui:

Automotive Dealer Day (www.dealerday.it)

DealerSTAT (www.dealerstat.it)

Top50 Forum (www.top50forum.it)

Autologia (www.autologia.it)

Audea – Automotive Dealer Academy (www.audea.it)



Da sinistra: Luca Montagner, Prof. Giuseppe Volpato, Prof. Leonardo Buzzavo, Enrico Gallorini

Top50 Club Newsletter



è una iniziativa

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

una iniziativa di

