

# VOLVO ITALIA, il successo parte dalla RETE

di Alfonso Rizzo



Volvo V50

**L**a rete Volvo conta oggi 62 concessionarie, con un centinaio di punti vendita complessivamente sul territorio italiano.

Quasi tutti i partner Volvo Italia rappresentano almeno un altro brand e questo avvalorava ulteriormente il titolo di miglior marchio per il livello di soddisfazione dei concessionari ottenuto in occasione della DealerSTAT 2011. Storia di un successo annunciato, ma non per questo scontato. Ne parliamo con **Michele Crisci**, presidente di Volvo Automobili Italia.

#### Come si spiega questo risultato?

“Tre anni fa eravamo nella Top 20 della graduatoria generale, ma già l'anno scorso eravamo nella Top 5, e primi tra i marchi 'specialisti'. Il risultato di quest'anno rispecchia il trend degli ultimi 4-5 anni. Ciò che maggiormente conta per un imprenditore - giustamente - è il profitto, ma chi ha scelto il mandato Volvo non si ferma qui. Sia in termini di ritorno sugli investimenti sia sul fatturato, i risultati consuntivati dalla rete sono stati nettamente al di sopra - a volte doppi o tripli - della media di mercato. Ma questo non basta. Credo che per un imprenditore sia anche



**Quando il concessionario riesce a ottenere un ritorno del 7-12% sull'equity (ROE), deve ritenersi soddisfatto**



importante, nei momenti di crisi come quelli vissuti recentemente, che la Casa mandante sia in grado di reagire prontamente e in modo efficace alle mutate esigenze di mercato. È quello che abbiamo fatto per esempio con la Polar durante gli incentivi: un'idea tutta italiana. E poi credo che i nostri partner abbiano apprezzato la gradualità dell'uscita da Ford, Gruppo che innegabilmente offriva delle certezze. Siamo riusciti a creare in pochi mesi la struttura necessaria per un business vincente dal punto di vista economico, finanziario, patrimoniale, bancario e dell'offerta di prodotto”.

#### Quanto ha inciso la politica virtuosa sulle km zero intrapresa da Volvo Italia?

“Tantissimo. Come sempre, queste svolte non avvengono da sole. La scelta di farla finita con le km zero è stata avallata e apprezzata da Goteborg. È chiaro che nel momento in cui si smette di spingere bisogna anche accettare risultati negativi per una serie di mesi, perdendo quote di mercato. È stato possibile attuare una politica di questo genere perché abbiamo dimostrato che era più sano farlo, anche a fronte di una perdita di quota praticamente certa.

Il fattore tempo ha comunque giocato un ruolo determinante. Quando abbiamo capito che la gamma Polar, e la V50 in particolare, poteva portarci volumi di vendita e quote di mercato importanti, abbiamo scelto di fermarci con le km zero perché sapevamo che avremmo potuto controbilanciarne l'effetto”.

#### Quali benefici ha portato questa politica?

“L'effetto più rilevante è quello di avere oggi una quota di mercato ancora più importante. Il mercato ha ripagato la scelta, riconoscendo il valore dei nostri prodotti. Prova ne sia che i valori residui delle vetture Volvo sono cresciuti del 15-20% in appena 2-3 anni”.

#### Ritiene soddisfacente la presenza di Volvo sul territorio italiano?

“62 concessionari con 100 punti vendita rappresentano una copertura sufficientemente capillare. È ovvio che alcune zone, in particolare nel centro-sud, risultano sfavorite da un lato dall'inferiore reddito pro capite e, dall'altro, da tradizioni di lusso meno innovative e più classiche, non permettendoci di avere la penetrazione che vorremmo. L'impegno preso con i nostri concessionari è che 62 siamo e 62 vogliamo rimanere anche in futuro. Dal 2001 al 2004 abbiamo cambiato circa il 70% della rete. Da allora, a parte le sostituzioni fisiologiche dettate da necessità contingenti, non abbiamo più fatto interventi importanti. I nostri partner sono i migliori imprenditori che potremmo avere. Vendendo 20mila vetture, un concessionario Volvo consegna mediamente oltre 320 unità l'anno. Quando, nei prossimi 5-6 anni,

Il presidente **Michele Crisci** fa il punto su strategie e prospettive del marchio. Soffermandosi in particolare sul rapporto con i concessionari partner, che nell'ultima edizione della DealerSTAT hanno espresso il più alto livello di soddisfazione

raggiungeremo le 25/26 mila unità, i volumi pro concessionario cresceranno anch'essi del 25%, fino a superare le 400 unità. Vendendo di più - e quindi assistendo di più - potranno avere anche maggiori soddisfazioni in termini reddituali”.

#### A fronte di un mercato 2011 stimato a 1,8 milioni di unità, cosa si aspetta per Volvo?

“Le più recenti previsioni del Centro Studi Unrae (già ribassate di 40mila unità rispetto a inizio anno - ndr) continuano ad avere una leggera vena di ottimismo. Se si considerano i contratti acquisiti e si proietta il dato a fine anno, non è detto che si riescano a vendere tante macchine in Italia. È chiaro che molto influirà la volontà delle Case - in primis di quella nazionale - di raggiungere determinate quote di mercato e di fatturare certe produzioni. Il nostro è un marchio che si attesta attorno

all'1% del mercato (oggi 1,2%) e quindi siamo meno soggetti alle fluttuazioni di mercato rispetto ai grandi marchi di volume. È chiaro che se il mercato scende, anche i segmenti in cui siamo presenti si contraggono, ma per noi alla fine si tratta di poche centinaia di unità. Vorremmo provare quest'anno a superare le 20mila unità, anche se l'Italia non brilla certo per l'incentivazione delle vendite di vetture elettriche e aziendali. E questo vale sia per le auto di lusso che per le utilitarie. Non ritengo invece che i prezzi dei carburanti influiscano sulle vendite. Anzi, rappresentano forse un incentivo in un mercato di sostituzione come il nostro, dove i nuovi modelli consumano meno di quelli in circolazione. Al limite potrebbero modificare lo stile di vita, soprattutto delle grandi aziende che hanno diversi rappresentanti, favorendo altri mezzi di trasporto. Ma si tratta di una dinamica a lungo termine”.

#### Quanto ha influito sul successo di Volvo la libertà concessa al management dalla nuova proprietà?

“Ritengo che mr. Li Shufu abbia voluto acquistare Volvo per Volvo. Non ha voluto fare un investimento speculativo o dimostrare che i cinesi possono permettersi di acquistare un marchio europeo di prestigio. Penso che l'abbia acquistata per i suoi valori e la tecnologia che sa sviluppare. Se questo è vero, non aveva senso apportare variazioni in termini di asset, prodotti e contenuti. Per questi motivi non ci si aspettavano grosse ingerenze. Il fatto di avere una proprietà cinese dovrebbe

inoltre favorirci nei mercati in cui in futuro si attendono importanti sviluppi: a cominciare proprio dalla Cina, dove Volvo sarà considerato in qualche modo un marchio 'nazionale' gestito da un grandissimo imprenditore locale, con tutti i vantaggi che questo comporta, a cominciare dalle relazioni. Per questo ritengo che il suo obiettivo sia quello di sviluppare la presenza del marchio nei mercati orientali con estrema rapidità ed efficacia, portando Volvo a volumi di produzione doppi rispetto a quelli attuali. Oggi Volvo produce poco meno di 400mila unità all'anno e l'obiettivo a medio termine è di raggiungere le 800mila, di cui oltre 200mila prodotte in Cina. Far parte di un grande Gruppo ha sicuramente dei vantaggi, ma comporta spesso inevitabili rallentamenti nei movimenti aziendali. Un'azienda più snella e votata alla crescita per principio ha sicuramente creato un clima di emozione ed energia che non vivevo da anni”.



**Dal 2001 al 2004 abbiamo cambiato circa il 70% della rete e abbiamo preso con i nostri concessionari l'impegno di non allargarla ulteriormente**



#### Qual è, a suo parere, il corretto margine di redditività di un concessionario?

“Fare questo calcolo sul fatturato è un esercizio di comunicazione. Ritengo più interessante valutare il ritorno sull'equity. Guadagnare il 2% su un fatturato di un milione di euro è interessante se il capitale versato è minimo. In questo senso la rete Volvo ha espresso risultati molto superiori. Ritengo però più corretto valutare il rischio dell'attività imprenditoriale e calcolare il ritorno sugli investimenti



Michele Crisci

di breve e medio periodo. Quando il concessionario riesce a ottenere un ritorno del 7-12% sull'equity (ROE), deve ritenersi soddisfatto. Nel 2010 il 97% dei concessionari Volvo ha chiuso i bilanci in nero. Il restante 3% ha riportato perdite risibili, il più delle volte per rientrare di investimenti precedenti o per liquidare dei soci".