

# » AFTERMARKET REVIEW

IL MAGAZINE DI ASSO RICAMBI

»AR

Periodico di informazione  
e cultura Aftermarket

N.06

GIUGNO

2024

## OEM VS IAM: PROMESSI SPOSI?

con Aurelio Pagani

## AUMENTO DEI PREZZI DELLE AUTO

di Nicola Giardino

## DIECI MOSSE DA OSCAR

di Oscar Farinetti

## IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DI SUCCESSO

di Bernardo Bertoldi

## CULTURE D'IMPRESA

Intervista a Lorenza Bravetta

## CIN!

di Umberto Seletto

## OEM vs IAM: PROMESSI SPOSI?



## AUMENTO DEI PREZZI DELLE AUTO



## UN PASSAGGIO GENERAZIONALE DI SUCCESSO



## RUBRICHE

### SCENARI

con Aurelio Pagani

05

### ANALISI

di Nicola Giardino

07

### STRATEGIE

di Oscar Farinetti

11

### LA GIUSTA LEVA

di Bernardo Bertoldi

16

### CHIEDILO ALL'AI

di ChatGPT 4o

19

### CULTURE D'IMPRESA

Intervista a Lorenza Bravetta

21

### CIN!

di Umberto Seletto

25

## CREDITI

Responsabile: Gabriele Panico

Comitato Editoriale: Andrea Camurati,  
Giampiero Pizza, Umberto Seletto

In redazione, per questo numero:  
Bernardo Bertoldi, Giuliano Bertoli,  
Massimo Botalla, Lorenza Bravetta,  
Emma Coppola, Angelica Cuman,

Raffaella D'Arienzo, Aldo Ferrero,  
Nicola Giardino, Andrea Guermani,  
Carlo Lenti, Lorenza Macciò, Cosimo  
Maffione, Aurelio Pagani, Francesco  
Pizza, Ignazio Romeo, Umberto Seletto,  
Lorenzo Vincenti.

  
**ASSORICAMBI**  
ASSOCIATI & INDIPENDENTI

**AFTERMARKET  
REVIEW**

Aftermarket Review è un'iniziativa editoriale del Consorzio Assoricambi. Si pone l'obiettivo di generare interesse, discussioni e riflessioni sul mondo Aftermarket.

Puoi scaricare i numeri precedenti della rivista utilizzando il codice QR.

SCAN ME >



21



25



## DIECI MOSSE DA OSCAR

11

## UN MONDO SENZA AFTERMARKET

19

## ALLA GUIDA DEL MAUTO

## UN BRINDISI... CON IL GATTO

# IL GIRO D'ITALIA

di Gabriele Panico

Gli Asso Service Days si sono conclusi da poche settimane. La tappa in Sardegna ha rappresentato un vero e proprio traguardo che ha ufficializzato il termine di una corsa entusiasmante, faticosa, necessaria. 10 tappe, in ordine: Pero (MI), Lazise (VR), Torino, Catania, Bari, Battipaglia (SA), Roma, Ancona, Firenze e Alghero. Più di 800 officine coinvolte da tutti i ricambisti associati insieme ai loro esperti officine. 33 preziosi partner fornitori hanno lavorato con noi. Insieme a relatori, stampa, team di documentazione e ospiti speciali si contano circa 2.300 persone presenti.

Qualche giorno fa si è concluso anche uno degli eventi sportivi di maggiore importanza: il Giro d'Italia. La storica manifestazione ciclistica, da sempre, rappresenta un momento molto particolare di quella funzione anche sociale che viene richiesta allo sport. Da ben 107 edizioni, il Giro restituisce al nostro più o meno sgangherato Paese, a suon di pedalate, momenti epici e indelebili. Ogni maledetta primavera. Dinamiche di gruppo e fughe. Traguardi volanti e scalate che i francesi possono solo sognare. Sprint al fulmicotone, folle di tifosi assieperate dalla notte prima in cima ai santuari della fatica... Orde di scalatori colombiani in cerca della medaglia d'oro. Passisti nordici color Ikea che si suicidano nelle discese alpine. Big Jim tedeschi che si sciolgono sugli arrivi tirrenici. Cronomen siculo-svizzeri che si contendono centesimi di secondo. E leggende. A pacchi. Storie, vittorie, sconfitte. Cadute. Voli eterni. Salti di catena e imprese oltre ogni limite umano. Marco Pantani è il più grande statista italiano su strada, urlava mio padre Augusto deluso dal tragico vuoto post Moro-Berlinguer.

Ovvio che ogni road show del Consorzio porta subito alla mente un parallelo con l'evento della Maglia Rosa. Ma questi Asso Service Days ci hanno raccontato davvero qualcosa di nuovo, strada facendo. Proprio come nella grande corsa a tappe, i favoriti e i protagonisti si misurano sulla lunga distanza. Facendo spesso decadere pronostici e scommesse che non tengono conto della fatica e di certa ostinazione nel perseguire obiettivi. Anche questi tanti attesi incontri con gli autoriparatori del programma Asso Service hanno testimoniato che per vincere, cioè continuare ad operare o ricollocarsi nell'autoriparazione evoluta moderna, bisogna accettare un patto di resistenza.

È la lunga distanza che fa di una competizione un vero e proprio evento. Non un solo scatto. Così come il fantasma della mobilità totalmente elettrica - che nel nostro Paese significherebbe convertire financo i colossei, i campanili e le sinagoghe in centrali nucleari... - non lo si combatte con delle campagne più o meno adesive al grido di "Torniamo al cavallo con il calesse!" ma con il fiato lungo. L'elettronica è stata introdotta nelle automobili gradualmente,

alla bisogna. Così come le competenze per la loro riparazione sono state dispensate tramite la formazione con la medesima gradualità.

Al bussare dell'elettrico integrale è ovvio che bisogna aprire a nuovi scenari per preparare professioni in grado di gestire i guasti di automezzi più tecnologici. Insomma, non mi sembra che sia esplosa una guerra civile quando alcune tipologie di pezzi di ricambio abbiamo iniziato a ritrovarceli anche su Amazon o nei supermercati... Il l'unico campo di battaglia si rivelò il prezzo? E fu così che la Cina si rivelò amica.

In queste dieci tappe abbiamo speso tanto, abbiamo cercato di raccontare tanto. Abbiamo lavorato sulla condivisione, sulle analisi e sulle proposte di tanti esperti del settore. Soprattutto, abbiamo ascoltato e annotato le tante sfaccettature del lavoro quotidiano dei nostri meccanici. Successi e timori differenti, spesso. Ora per diverse latitudini ora per differenti approcci, per carenze di informazioni, per i troppi interrogativi che spesso il mercato gli getta addosso senza bussare.

Si è rivelato ancora più utile confrontarsi con l'autoriparazione nei loro territori. L'Italia, se vogliamo, è disegnata come una lunga strada a doppia corsia. Si sale, si scende. Di continuo. Si salta, anche (per le nostre amate isole). Un Giro d'Italia che si rispetti deve prendersi cura non solo della conoscenza, dei pronostici e dei favoriti. È la storia del gruppo che conta. Più è sano il gruppo, più la velocità media aumenta. E prima di ogni salita, basta riuscire a posizionare gregari e capitani nelle posizioni giuste. La fatica la si fa tutti insieme. Perché la strada è sempre lunga. Queste avventure (il Consorzio, il programma officine) non sono mai state pensate come una corsa da un giorno.

Questo Paese e il suo tessuto lavorativo resisteranno solo se verranno ascoltati per intero e con continuità. Senza tentare soluzioni o rese veloci. C'è sempre tanta strada davanti. Un po' come per le nostre vite. Abbiamo avuto l'intuizione che più che acquistare e rivendere solo batterie, lubrificanti, banche dati e motorini elettrici di ogni tipologia valga la pena costruire e vendere un'idea di gruppo. Ed è un lavoro entusiasmante, faticoso, necessario. Oggi più che mai. Ma affinché un gruppo possa essere definito tale è necessario percorrere con ritmo e sacrificio le grandi distanze: sono le uniche che mettono alla prova la resistenza e in grado di scatenare il guizzo sorprendente. Per chi ne ha. Sono le grandi tratte che confermano se si riesce a stare al passo o meno. Sul breve termine conta lo scatto iniziale. Per vincere sul Mortirolo o sul Pordoi - e divenire immortale - lo scatto lo devi fare alla fine, dopo aver resistito alle pendenze e a ogni forma di crisi. Traguardo.

# CRESCITA E CONDIVISIONE: ASSO RICAMBI, PUNTO FERMO PER IL TUO AFTERMARKET.

neverbeforeitalia.it

Assoricambi è il primo Consorzio di ricambisti in Italia. Rispondiamo insieme alle numerose sfide di oggi, grazie al dialogo costante con i più grandi produttori e distributori del settore. Da oltre 30 anni siamo la realtà dell'Aftermarket indipendente italiano più vicina ai professionisti dell'automotive.

**+115 AZIENDE ASSOCIATE**  
**+80 FORNITORI**

**+200 PUNTI VENDITA**  
**+1.400 PERSONE**

# NEL CORSO DELL'ASSEMBLEA DEGLI ASSOCIATI DI ROMA,

lo scorso febbraio, abbiamo avuto modo di incontrare Aurelio Pagani, Amministratore Delegato di Cierrefe S.p.A., grande cliente Stellantis ed importante piattaforma distributiva Distrigo non solo per i ricambi del produttore OEM (Original Equipment Manufacturer). La sua è stata per molti versi una conversazione illuminante, fuori dai luoghi comuni della concorrenza tra settori, fondata sul pragmatismo e sulla efficienza di processi e sistemi. Vi alleghiamo per questo un suo contributo originale che apre la riflessione su possibili e affascinanti scenari futuri.



Aurelio Pagani, Amministratore Delegato di Cierrefe S.p.A.



Dal 3 luglio 2023 Cierrefe ha ufficialmente cambiato modello distributivo diventando uno dei 33 hub Distrigo-Stellantis

# OEM vs IAM: PROMESSI SPOSI?

Una conversazione con Aurelio Pagani

## Scenari attuali e trend in atto:

- Le normative omologative in vigore e future non permettono né la produzione né, tantomeno, l'importazione e l'omologazione di prodotti che possano essere proposti al cliente finale, in maniera economicamente sostenibile, a cifre inferiori ai 25 mila euro;
- a queste condizioni è molto probabile che, nel giro di pochi anni, il mercato nazionale si assesti su livelli di (bassi) volumi oggi difficilmente immaginabili;
- le vetture BEV (Battery Electric Vehicle), a tecnologia e catene di fornitura attuali, possono trovare quote solo in presenza di importanti attività distorsive del mercato;
- Il parco italiano (il più anziano del continente), diverrà ancora e tanto più anziano.

Uno dei mantra della compiaciuta autoflagellazione del sistema economico italico è quello della bassa produttività. "In Italia la produttività non cresce da 25 anni", pare che su questa affermazione si sia tutti totalmente d'accordo, anche se poi la produttività in generale e dei processi in particolare, sia l'argomento meno affrontato nel dibattito tra i competenti. A tal proposito fatevi un giro su LinkedIn...

Sembrerebbe che la questione della bassa produttività in Italia sia un tema su cui c'è un consenso diffuso, ma paradossalmente riceve poca attenzione nei dibattiti tra gli esperti e nel mondo professionale. Potrebbe essere interessante esplorare le ragioni di questa discrepanza tra percezione diffusa e attenzione effettiva dedicata al tema della produttività. Forse è dovuta a una serie di fattori, come la complessità delle cause sottostanti, la mancanza di soluzioni immediate o la preferenza per argomenti più calienti o di tendenza.

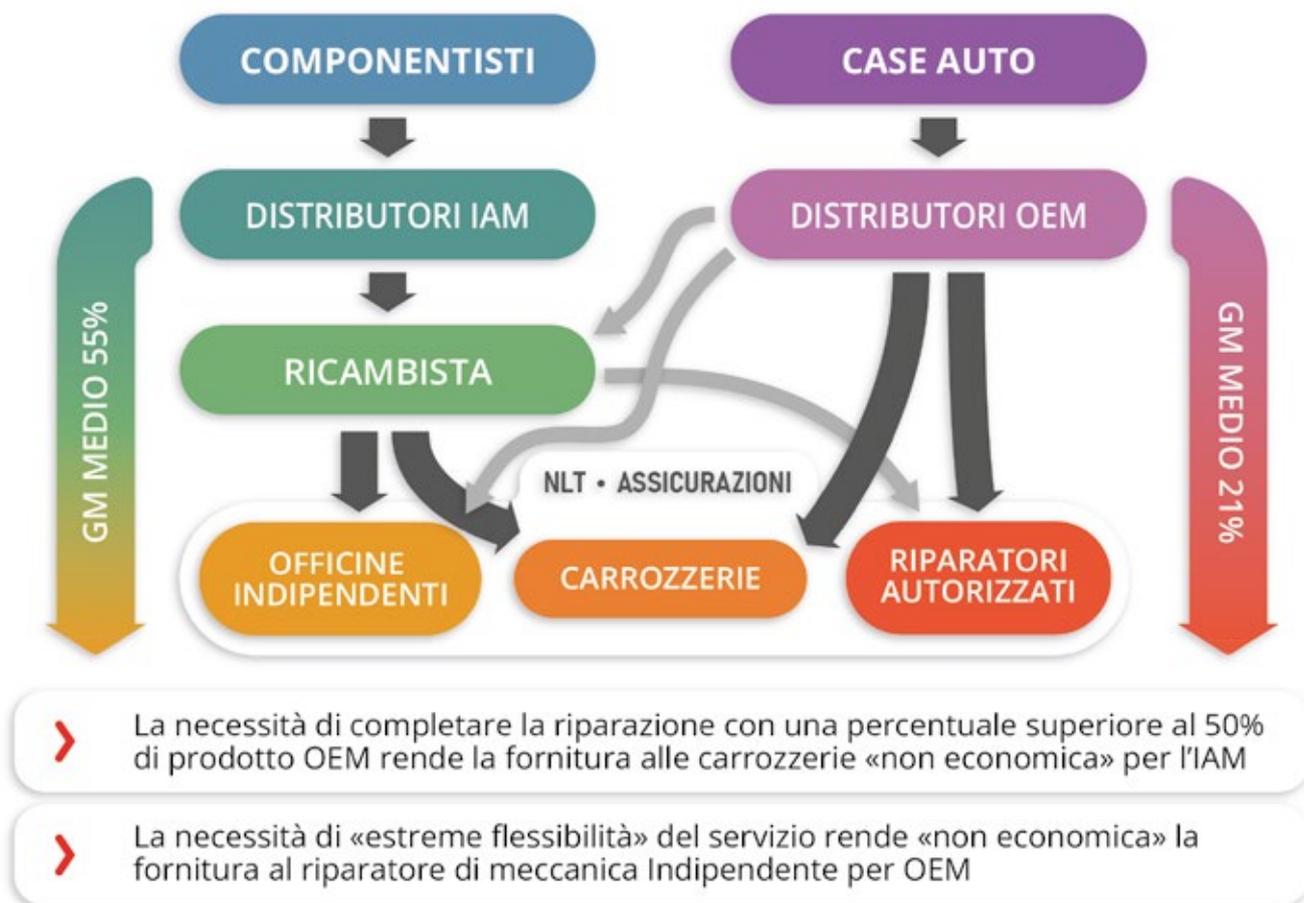
Restando all'interno del nostro piccolo mondo della distribuzione dei ricambi auto in Italia, davvero poco è successo negli ultimi 20 anni nella direzione di rendere maggiormente efficiente la filiera distributiva, con il risultato che, analizzando i numeri di dettaglio, i dati relativi alla produttività del settore sono, per certi versi, sconcertanti e comunque mai in crescita. Ciò riguarda il mondo dell'IAM (Independent After Market) come quello dell'OEM (anche se per quest'ultimo c'è la difficoltà di disaggregare i dati di bilancio).

Se gli interventi sull'efficienza, e di conseguenza sulla produttività aziendale sono un tema di esclusiva competenza, scelta e priorità del singolo imprenditore, una riflessione sull'efficienza del sistema nel suo complesso può essere argomento di un confronto più ampio, confronto che ho avuto il piacere di proporre all'assemblea del Consorzio Assoricambi che si è tenuta a Roma, lo scorso 29 febbraio. Il tema, appena abbozzato, che a

Il mio parere merita una profonda riflessione è quello di uscire dal paradigma della concorrenza di prodotto e quindi dalla superata alternativa tra ricambi IAM e ricambi OEM in termini di concorrenza, approcciando la logica della complementarità e superando la logica della concorrenza di canale, entrando così in una logica di specializzazione. Meccanici indipendenti, reti assistenziali delle case, carrozzerie, hanno profonde e importanti differenze in termini di

organizzazione interna della programmazione del lavoro e, di conseguenza, sostanziali differenze nelle necessità, nelle modalità/tempistiche e processi di approvvigionamento, che necessitano di risposte profondamente differenti in termini di servizio, prossimità, gamma e flessibilità dell'offerta. Differenze che non possono coesistere in maniera efficace, né tantomeno efficiente, in un unico modello di operatore. Forse è proprio dalla smania di essere il fornitore

giusto per ogni tipo di cliente che derivano strutture aziendali che generano produttività molto basse. Il tema è certamente ampio, coinvolgendo una quantità di operatori vastissima, e complesso, in quanto impatta sulla cultura delle aziende della distribuzione IAM sul mondo delle concessionarie auto e, in parte, anche delle case. Altre occasioni e altri spazi potranno essere utili per addentrarci nella questione.



**FIGURA 1 | SCENARI — OEM vs IAM — STRUTTURA DEI MARGINI**

A margine della nostra conversazione abbiamo voluto porre alcune domande a Pagni circa la valutazione della sua presenza all'Assemblea degli Associati 2024.

**Che cosa ne pensa dell'incontro di Roma con gli Associati Asso Ricambi?**

Finalmente, direi, professionisti veri del ricambio hanno trovato qualche minuto di attenzione per noi, autentici dilettanti in questo mercato. Poi direi, oggettivamente stupito del fatto che c'erano tanti giovani, merce rarissima, se non inesistente, nella distribuzione dei ricambi OEM. Insomma, mi sono trovato in mezzo a gente per cui vendere ricambi è una scelta imprenditoriale. Ed il fatto che ci siano giovani vuol dire che un ricambista/imprenditore sta crescendo per il suo futuro un altro ricambista/imprenditore. Invece, nel

mondo dei concessionari, non c'è mai un titolare che destini il proprio figlio ai ricambi. E ciò significa che i ricambisti, in termini di energia disponibile, hanno sicuramente un vantaggio strategico rispetto ai concessionari.

**Questo incontro può essere un primo passo per un riavvicinamento dei due mondi?**

Deve esserlo! La strada non è nemmeno troppo lunga, si tratta di creare ed alimentare fiducia reciproca. E, come sappiamo, la fiducia si nutre di comportamenti quotidiani.

**Abbiamo bisogno gli uni degli altri?**

Sicuramente noi, distributori di ricambi OEM, abbiamo bisogno dei ricambisti indipendenti di prossimità. Sappiamo che il mercato indipendente avrà un

peso crescente, per via dell'invecchiamento del parco e, diciamo, una riduzione del parco endotermico nuovo. Quindi la flessibilità organizzativa e la presenza dei ricambisti vicino alle officine di meccanica indipendenti, clienti che noi non sappiamo e possiamo servire, diventa la chiave di successo futura anche per noi. Per contro crediamo che la distribuzione indipendente abbia bisogno di prodotto e probabilmente di una cultura dei processi che noi possiamo garantire.

**Allora, ci rivedremo presto?**

Per quanto mi riguarda assolutamente sì, per conoscerci meglio ed anche per avviare esperienze che contribuiscano, come dicevo, a generare fiducia tra di noi.

# AUMENTO DEI PREZZI AUTO: IL DOPPIO DELL'INFLAZIONE IN 4 ANNI.

di Nicola Giardino

Direttore Editoriale di Automotive Dealer Report

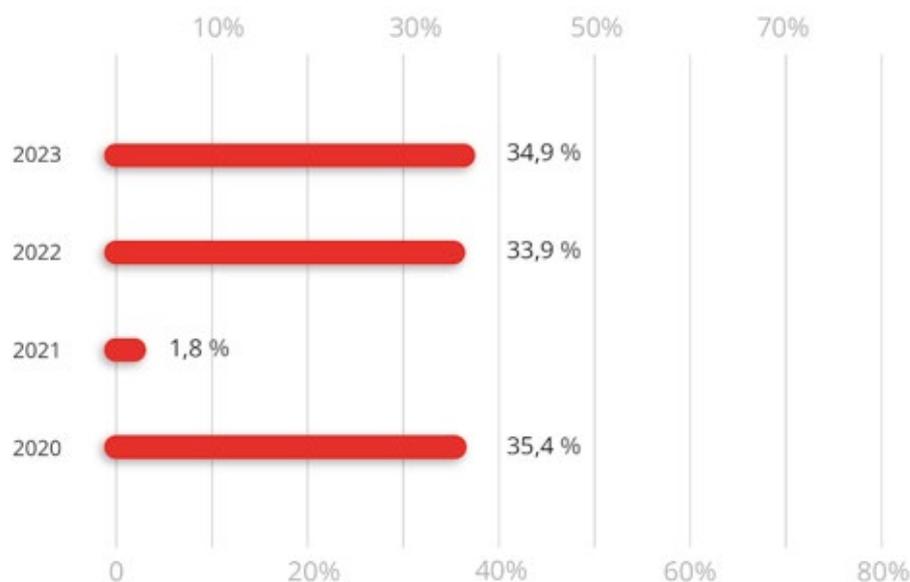
Si ringrazia Quattroruote Professional per la gentile concessione dei dati.

In base ai dati forniti ad ADR da Quattroruote Professional, tra il 2019 e il 2023 l'incremento medio dei listini delle Case è stato del 41%, contro una variazione Istat del 16% dei prezzi al consumo. Limitatamente alle vetture usate di 48 mesi, la crescita delle quotazioni ha riguardato soprattutto i segmenti D e B e le alimentazioni mild hybrid ed elettriche.

Negli ultimi quattro anni il prezzo medio delle auto nuove a listino in Italia è aumentato del 40,9%. E del 10,9% solo nell'ultimo anno. Lo rivelano i dati forniti dalla banca dati di Quattroruote Professional. Ovviamente si tratta di numeri da maneggiare con una certa consapevolezza, in quanto il paniere di riferimento - com'è facilmente intuibile - è tutt'altro che omogeneo. Ogni mese, infatti, il mercato dell'auto nuova registra ingressi e uscite: non solo a livello di modelli, ma con elevata frequenza anche in termini di versioni/allestimenti o, più semplicemente, di variazioni di equipaggiamenti che comunque (anche se non sempre) impattano sui listini.

Al netto di questa necessaria premessa, il dato rilevato da Quattroruote Professional può certamente essere considerato un buon indicatore di ciò che è accaduto sul mercato dell'auto tra il 2019 e il 2023. Tenendo sempre presente, come fanno gli addetti ai lavori, che il prezzo medio di listino non indica il prezzo medio reale di vendita che, com'è ovvio, dipende dai volumi reali di immatricolato di ogni modello/versions e dagli sconti conseguenti alle campagne mensili delle case e alle libere iniziative commerciali dei dealer. Quando si parla di sconti non si può inoltre dimenticare quanto sia radicalmente cambiato lo scenario tra il 2019, ultimo anno prima della pandemia, e il 2023, anno di uscita dalla crisi logistica e industriale dei microchip - non ancora del tutto risolta, per la verità - che ha afflitto il mercato in modo particolarmente accentuato negli ultimi anni del periodo e che ha consentito a case e dealer di minimizzare - in alcuni casi persino di azzerare - sconti e campagne.

## Il dato di Quattroruote Professional è indicativo di una particolare situazione di mercato

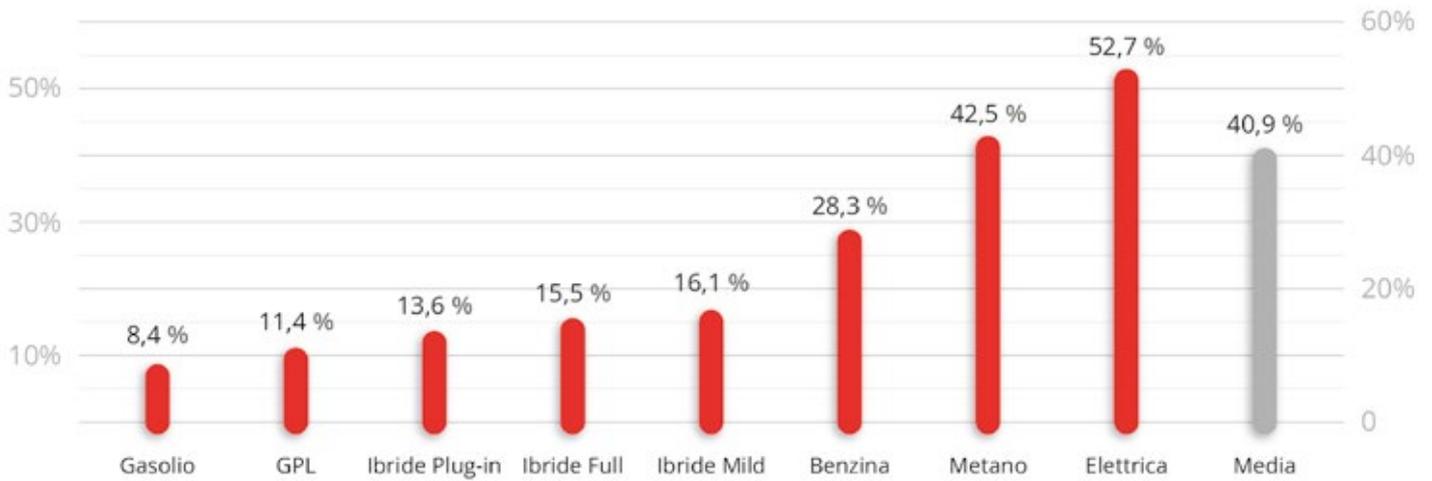


**FIGURA 1 | ANALISI** — VARIAZIONE % PREZZO MEDIO DI LISTINO AUTO NUOVE TRA IL 2019 E IL 2023 RAGGRUPPATO PER ANNO

L'aumento medio rilevato da Quattroruote Professional non può essere assimilato all'incremento del prezzo medio materialmente pagato dalla clientela alle concessionarie, di entità certamente diversa perché dipendente, insistiamo, dai volumi e dai prezzi netti di vendita. Eppure costituisce un interessante, indicativo ed esclusivo elemento di analisi della politica commerciale delle case in una particolare situazione di mercato, come sopra indicato. Ringraziamo pertanto gli specialisti di Quattroruote

Professional per averlo condiviso con noi.

Tutto ciò premesso, il primo elemento che balza agli occhi osservando i prezzi delle auto è il marcato scostamento rispetto alla dinamica dell'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati rilevato dall'Istat, che tra fine 2019 e fine 2023 è cresciuto appena (si fa per dire) del 16%. In pratica, i prezzi medi di listino delle auto nuove sono aumentati, nello stesso periodo,



**FIGURA 2 | ANALISI** — VARIAZIONE % PREZZO MEDIO DI LISTINO AUTO NUOVE TRA IL 2019 E IL 2023 RAGGRUPPATO PER ALIMENTAZIONE

a un ritmo due volte e mezzo superiore rispetto all'inflazione. Va detto, a onore del vero, che l'automobile sconta, da questo punto di vista, due elementi tutt'altro che irrilevanti: in primo luogo l'appartenenza, diciamo così, a una

filiera energivora e in parte dipendente da materie prime critiche, e sappiamo quanto lo scoppio della guerra in Ucraina abbia impattato su questi due ambiti; in secondo luogo, l'importante innalzamento tecnologico, soprattutto

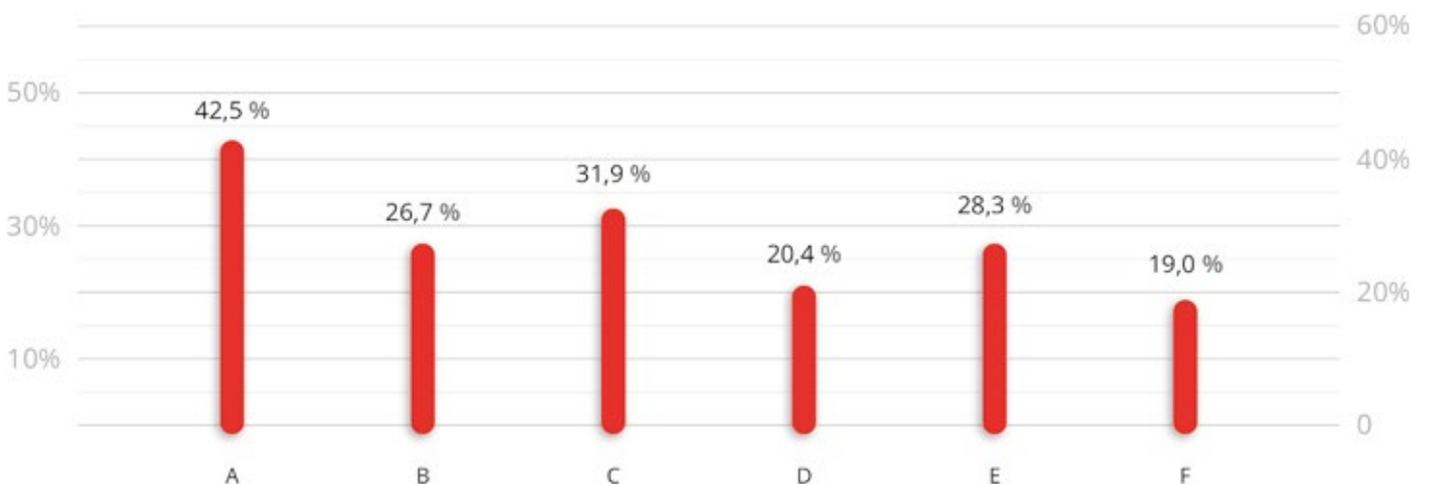
to in termini di sicurezza attiva, che ha caratterizzato l'auto negli ultimi anni. Tutto ciò ha certamente contribuito ad aumentare il gap, comunque esistente, con la media dei prezzi al consumo.

## L'aumento del prezzo netto di listino non è omogeneo nel periodo considerato

Ma vediamo più nel dettaglio cosa si cela all'interno del dato medio. La prima indicazione è che l'aumento del prezzo medio del listino, al contrario di quanto si potrebbe supporre osservando l'incremento del 10,9% registrato nell'ultimo anno, è tutt'altro che omogeneo nel periodo considerato: infatti, a fronte di un balzo del 13,7% nel 2020, l'anno della pandemia, il 2021 si è caratterizzato per una sostanziale stabilità dei prezzi, con un incremento medio di appena l'1,1%. Il dato ha ripreso a correre nel 2022, anno dello scoppio della guerra in Ucraina (+10,5%) e, ancor di più, nell'ultimo anno, in cui, come accennato all'inizio, l'aumento è stato del 10,9%. Particolarmente interessanti sono i disaggregati per alimentazione e per segmento. Partiamo dalle prime. A fronte di un incre-

mento - nei quattro anni - superiore alla media per i prezzi delle vetture a metano (+42,5%) e, soprattutto, elettriche (+52,7%), hanno registrato una dinamica più "tranquilla" le vetture a benzina (+28,3%), pari all'inflazione le ibride mild (+16,1%) e sotto di essa le ibride full (+15,5%), le ibride plug-in (+13,6%), quelle a Gpl (+11,4%) e, soprattutto, a gasolio (+8,4%). Ribadito che l'indicazione va maneggiata con cura in considerazione del paniere non omogeneo, va preso con ancor più attenzione il dato di un'alimentazione di nicchia, i cui piccoli volumi sono per natura più sensibili alle oscillazioni, caratterizzate anche da una più ampia portata. È la situazione delle auto a metano ed elettriche, che nel loro insieme, nel periodo considerato, hanno generalmente pesato, in termini

di quota di mercato, per circa il 4,5%, con un picco del 6,77% nel 2021. E con le BEV che, oltretutto, fin dall'estate 2020 sono state soggette a incentivo statale (di importo maxi nelle edizioni 2020 e 2021), una situazione che a volte impatta non solo sugli sconti ma anche sugli stessi listini. In termini di segmenti, invece, le citycar hanno registrato il balzo in avanti più alto (+42,5%). Alle spalle del segmento A si trovano le compatte (+31,9%) e le superiori (+28,3%). Da notare che il segmento delle utilitarie (B), ha registrato un incremento medio dei prezzi sensibilmente inferiore alla media, ma la sua quota di mercato tra il 2020 e il 2023 è aumentata di quasi 10 punti (nell'ultimo anno ha pesato sull'immatricolato per il 47%).



**FIGURA 3 | ANALISI** — VARIAZIONE % PREZZO MEDIO DI LISTINO AUTO NUOVE TRA IL 2019 E IL 2023 RAGGRUPPATO PER SEGMENTO

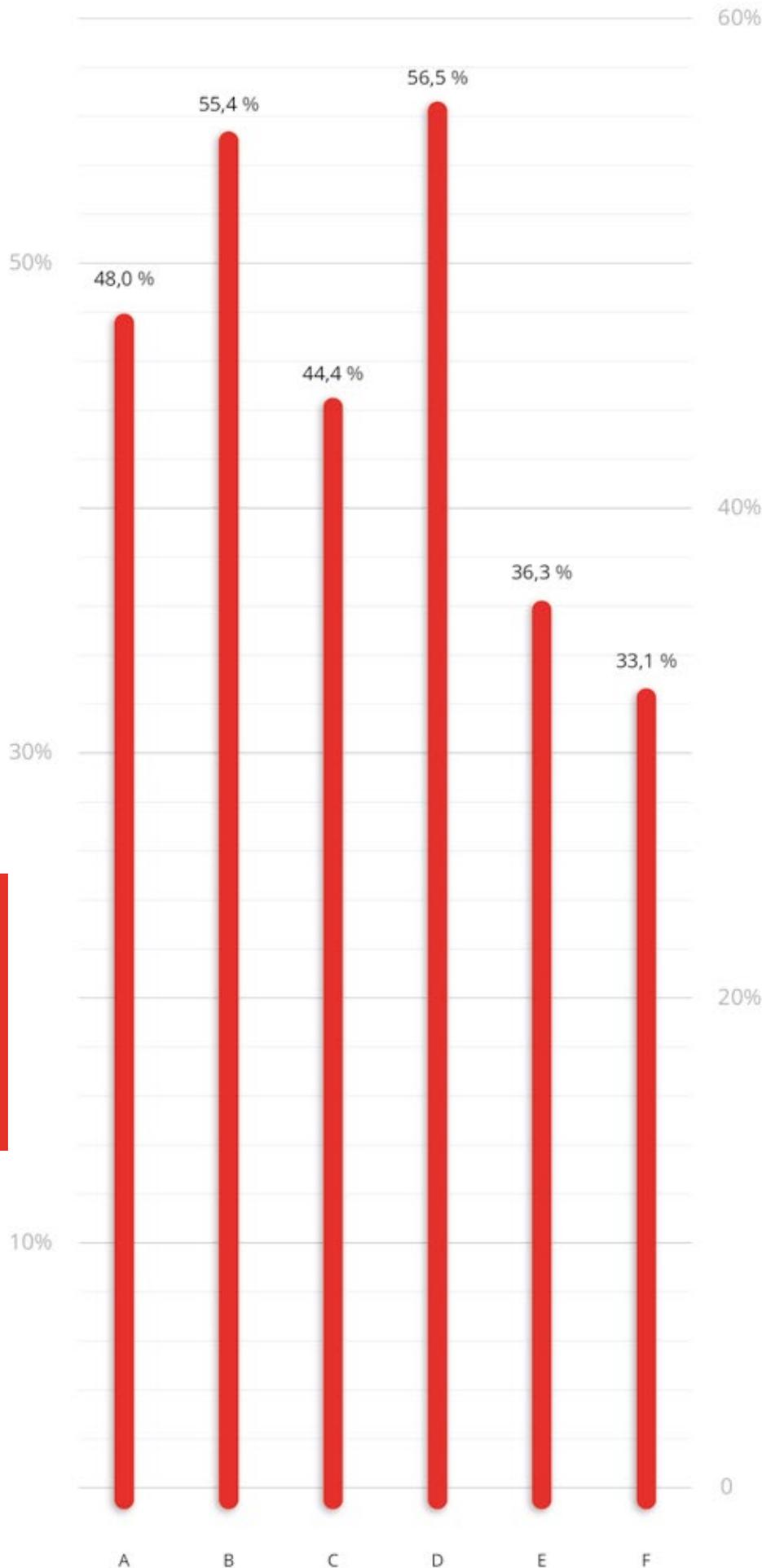
## Usato

Detto del nuovo, veniamo all'usato. Trattandosi di un mercato estremamente complesso, in cui, oltre al dato sui passaggi di proprietà, non esistono numeri ufficiali, è possibile avere indicazioni solo osservando l'andamento nel tempo delle quotazioni. Anche in questo caso ci viene in soccorso la banca dati di Quattroruote Professional, che ci ha fornito le quotazioni delle auto usate con anzianità di 48 mesi. A questo proposito, è necessario fare una premessa: come tutti gli operatori sanno, le quotazioni nel segmento sono riferite a prodotti in buone condizioni di meccanica e di carrozzeria, con manutenzione ordinaria documentata, con la percorrenza standard prevista per la classe di anzianità e non tengono conto, com'è ovvio che sia, né delle particolarità territoriali né delle sempre possibili brusche variazioni dettate da situazioni contingenti del mercato, com'è accaduto, per esempio, tra il 2021 e il 2022, quando una domanda crescente di vetture usate in presenza di un'offerta calante ha determinato vere e proprie fiammate dei prezzi richiesti - e quasi sempre ottenuti - dagli operatori specializzati. E, soprattutto, non tengono conto del singolo esemplare, il cui prezzo di vendita è, alla fine, non la quotazione ma il punto d'incontro della domanda e dell'offerta nel mercato reale del singolo esemplare.

**Non è disponibile il prezzo medio complessivo dell'usato ma solo i disaggregati per segmento e alimentazione**

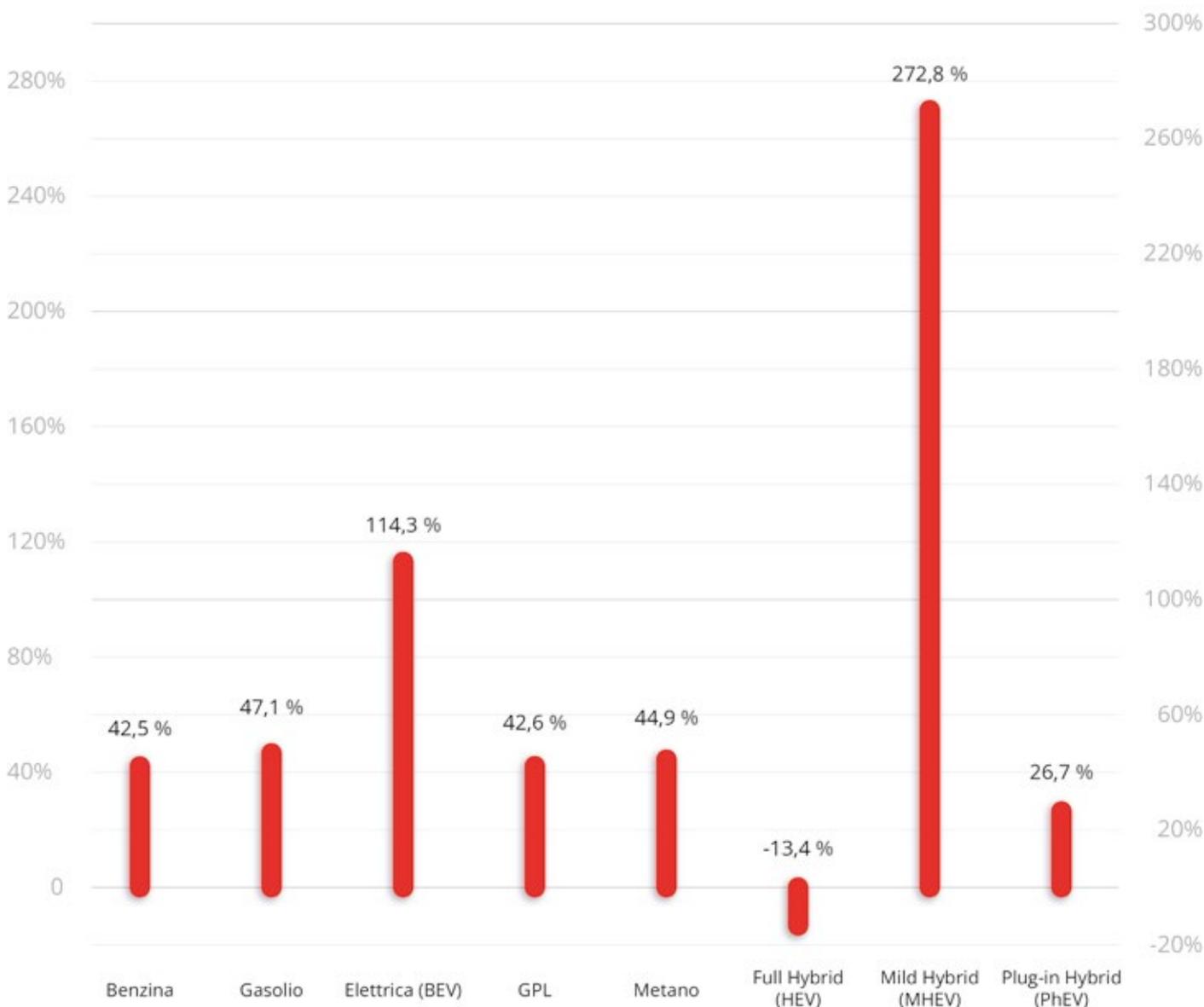
Ciò premesso, in relazione all'usato di 48 mesi purtroppo non è disponibile il dato medio complessivo, ma solo i disaggregati per segmenti e per alimentazioni. Partiamo dai primi. Come si può vedere dal grafico, il primato della crescita è appannaggio del segmento D, le cui quotazioni medie sono aumentate del 58,5% tra gennaio 2020 e gennaio 2024. In valore, si è passati da una media di 19.098 euro a una di 30.268. Alle spalle delle "medie" si trovano le utilitarie, ossia il segmento B, che è passato da un valore medio di 9.495 euro a 14.759, il 55,4% in più. Molto alto anche l'incremento medio registrato dalle citycar. Il segmento A è infatti passato da 7.350 a 10.877 euro (+48%).

Se si passa alle alimentazioni, le oscilla-



**FIGURA 4 | ANALISI** — VARIAZIONE MEDIA DELLA QUOTAZIONE DELL'USATO DI 48 MESI DAL 2019 AL 2023 RAGGRUPPATO PER SEGMENTO

zioni sono molto più ampie. Spicca, in particolare, il boom delle mild hybrid, il cui dato medio, tuttavia, è disponibile solo da aprile 2020. Ebbene, tra questo mese e gennaio 2024, la quotazione media delle Mhev è passata da 9.270 euro a 34.556, il 273% in più. Va detto però che il paniere delle mild hybrid è molto cresciuto nel periodo preso in osservazione e che, dunque, facendo riferimento a una base sensibilmente disomogenea, il dato va preso con le pinze. Le quotazioni medie delle vetture elettriche usate sono praticamente raddoppiate, passando da 12.104 a 25.939 euro (anche in questo caso la platea è molto aumentata nel quadriennio). Osservando i dati, altri due elementi balzano agli occhi: la crescita del gasolio, superiore a quella delle macchine a benzina, a Gpl, a metano e plug-in; e la diminuzione delle quotazioni delle full hybrid, un'alimentazione, peraltro, che è da tempo in crescita nell'ambito del nuovo (la quota di immatricolazioni è passata dal 4,66% del 2020 al 10,07 del 2023).



**FIGURA 5 | ANALISI** — VARIAZIONE MEDIA DELLA QUOTAZIONE DELL'USATO DI 48 MESI DAL 2019 AL 2023 RAGGRUPPATO PER ALIMENTAZIONE



**PER CHI VA OLTRE  
L'ORDINARIO**



**Plus Ultra**, la nuova gamma di lubrificanti a marchio **DriveAp**. Sviluppato in collaborazione con i migliori produttori di lubrificante al mondo, presenta formule all'avanguardia ed è l'unica scelta per coloro che vogliono più di un semplice lubrificante. Scegli **DriveAp Plus Ultra** e porta la tua guida ad un livello superiore.

*Il limite? Lo decidi tu.*

Per maggiori info visita il sito [www.driveap.it](http://www.driveap.it)

# DIECI MOSSE DA OSCAR

di Oscar Farinetti

Imprenditore, dirigente d'azienda e scrittore



Certe mattine mi sveglio e decido a cosa dedicare la giornata: alcune volte la dedico ai complimenti, e così parto e a tutti quelli che incontro faccio complimenti. Sono cose che fanno piacere. Leonardo da Vinci disse "Godo in sovrappiù a provarci che a farcela". Pensateci un attimo: il 90% delle persone non la pensa così, ed è questo il problema. Smettiamola di educare i nostri figli a farcela per forza. I figli li educiamo con il buon esempio, non con le parole. E dimostrate di voler più bene ai figli che alla vostra azienda. Perché ci sono un sacco di imprenditori stupidi che vogliono più bene alla company che ai loro figli e non hanno capito niente della vita. La nostra famiglia è molto più importante. Leonardo da Vinci mediamente lasciava incomplete sei opere su dieci, e io oggi vi voglio parlare proprio della cultura dell'errore, della meraviglia dell'errore, del non farsi problemi a sbagliare. Chi combina qualcosa nella vita sbaglia, chi non sbaglia mai vuol dire che non combina niente. Chi ha questa ossessione del farcela non combinerà mai niente. Quando ho studiato Leonardo ho deciso di fare un inventario della mia vita imprenditoriale: ho preso un foglio bianco e ho

cominciato a scrivere tutte le cose che ho fatto e mi sono accorto che anche io ne ho sbagliate sei su dieci. Poi ho chiamato alcuni miei amici imprenditori, e anche loro hanno sbagliato tanto. Il tema finale è che quelle quattro cose che azzeccchi valgono di più delle sei che sbagli. Siccome sono un imprenditore e noi imprenditori siamo soluzionisti, ho scritto un libro dal titolo "10 mosse per affrontare il futuro"; una volta stabilito che l'importante è provarci ho scritto dieci mosse per farcela. È il mio 17° libro, ha già venduto 1 milione di copie perché ne vende fortunatamente molte all'estero e non ho mai tenuto un Euro di diritti come sapete perché da vivere ce ne ho, non devo mica guadagnare i soldi coi libri. Però abbiamo fatto tante cose buone con questi libri: per esempio abbiamo fatto mille orti in Africa, perché sono fatto così, se penso un'idea su una roba poi devo fare un fatto e quindi se ho una mia idea sul tema della accoglienza, e se la mia idea corrisponde al fatto che nessuno va via dalla sua terra volentieri, ma va via per bisogno, perché non c'è da mangiare, perché ci sono le guerre, e allora magari provo a sbattermi un po' perché possa restare a casa;

quindi ho fatto mille orti in 25 Paesi dell'Africa. Per esempio, sono fanatico di Leonardo, così ho fatto l'ultimo restauro dell'Ultima Cena: un milione di Euro, tutti quei diritti dei miei libri e abbiamo restaurato una meraviglia assoluta. Dieci mosse. Adesso vi faccio un riassunto di tutte e dieci rapidamente, poi ne ho scelte quattro per voi da vedere un po' più a fondo, tenendo conto che mi han spiegato bene la vostra categoria, che è fantastica, ci ho riflettuto. Voi vendete i ricambi a della gente che poi ripara le auto, è così? È un mestiere bellissimo, primo perché io sostengo che riparare è una parola nuovissima, le parole che cominciano con "ri-" saranno le parole del futuro. Si riparerà sempre più in futuro; per esempio io sostengo che chi non è capace di riparare non è capace di amare. Io non so se c'è qualcuno tra di voi come me piazzato in 46 anni di matrimonio con la stessa donna. Pensate quante riparazioni avete dovuto fare in questi 46 anni! Dunque voi avete due cose bellissime nel vostro futuro: la prima che l'auto resterà di sicuro il bene durevole col maggior volume di affari tra tutti i beni durevoli della terra. Non vi è dubbio, magari volerà e chissà cosa



cosa farà, ma resterà un bene durevole al primo posto nei volumi di fatturato; la seconda è che se prendiamo la strada giusta si ripareranno sempre di più. D'altra parte, vivete la situazione di cambiamento epocale e quindi non vorrei veramente essere nei vostri panni per prendere delle decisioni nuove perché io mi immagino le decisioni pazzesche che dovete prendere nei prossimi anni, perché è chiaro che l'auto elettrica sarà un po' diversa a livello di pezzi di ricambio dalle altre auto, e poi ci arriveranno quelle a idrogeno, poi l'idrogeno magari ne avrà di nuovo di più, chi lo sa, ma tra di voi vincerà chi sarà disponibile a cambiare. E chi non è disponibile a cambiare non ce la farà.

**Prima mossa:** saper gestire l'imperfezione. La torre di Pisa se fosse dritta sarebbe una delle 25.000 bellissime torri italiane. Ma non solo pende, pensate un attimo, ma fa una cosa grandiosa: pende ma non cade. Sa gestire la sua imperfezione. Le decisioni più importanti della nostra vita non l'abbiamo prese noi: non abbiamo deciso dove nascere, quando nascere, non abbiamo deciso il colore della nostra pelle, non abbiamo deciso se essere maschi o femmine,

non abbiamo neanche deciso il nostro orientamento sessuale, non abbiamo neanche deciso la nostra religione perché non abbiamo deciso la famiglia in cui nascere. Pensate se ce lo ricordassimo tutti, come si vivrebbe meglio e maggiormente in armonia nel mondo. Il fatto è che tendiamo a dimenticarcelo, tendiamo a pensare che abbiamo deciso noi di nascere in quel luogo, di avere quel tipo di religione, di avere quel tipo di pelle. Noi ci dividiamo due categorie: chi sa gestire le imperfezioni e chi no. Chi non sa gestirle li riconoscete al volo: sono come i vecchi di prima, perché siccome tu non sei perfetto io non faccio un tubo con te; li riconoscete perché giustificano la loro pigrizia con la perfezione che non trovano, incazzandosi con tutto il resto del mondo.

**Seconda mossa:** individuare le priorità e semplificare. Quando chiedono qual è la principale caratteristica di un imprenditore, di un manager, ma va bene anche di un capo famiglia che deve prendere decisioni: le due caratteristiche principali devono essere saper individuare le priorità e avere la capacità di semplificare cose complesse. Individuare significa decidere cosa fare prima e

## Introduzione di Umberto Seletto

Oscar Farinetti, anno buono 1954, terra buona, la Langa. Ha costruito in 30-40 anni, con curiosità e passione, un modello imprenditoriale tipicamente italiano, dove la creatività nutre l'impegno, una lucrosa declinazione del teorema sull'ozio creativo del mio amico compianto Mimmo De Masi. Oggi ci distillerà alcune riflessioni che probabilmente ci rimarranno attaccate alla pelle per parecchio tempo. Che cosa concorrere alla costruzione del monumento Farinetti? Scrittore, comunicatore, collezionista, ristoratore, vignaiolo; grandissimi numeri, ma lui è prima di tutto un ideatore di dimensioni nuove: sicuramente la costruzione di luoghi di vendita attrattiva, dove ciascuno trova la sua storia. Era già stato così con Unieuro, con Tonino Guerra a farne pubblicità, lo è stato in modo clamoroso con Eataly, un'insegna che, come dice Giampaolo Fabris, è "una delle realizzazioni più creative e culturalmente attuali della distribuzione in Italia, un luogo dove non solo acquistare, ma anche un momento di socialità". Mi piace introdurre Oscar con due immagini che vi possono guidare nel volergli bene prima ancora che parli: la prima riguarda una definizione che di Eataly diede Sergio Marchionne: "ho girato tutto il mondo ma un posto così bello ed emozionante come Eataly non l'ho mai visto"; l'altra l'ho sentita scorsa settimana a un convegno a Milano da Joe Bastianich: "debbo molto al fatto di essere stato con Oscar, perché lui è un uomo di visione, uno che guarda il futuro". Bene, godetevi con serenità e senza pregiudizi il momento e il personaggio. Le testimonianze di Sergio Marchionne e Joe Bastianich evidenziano l'impatto straordinario che Farinetti ha avuto non solo sul panorama commerciale italiano, ma anche sulla percezione globale del nostro Paese.

cosa fare dopo; sembra facile, ma non è così facile. La mattina vi svegliate con cento robe da fare e vi dite la frase storica "non so cosa fare prima". Invece bisogna sapere cosa bisogna fare prima: prendete un foglio bianco e le scrivete, scrivete le robe da fare, non in ordine importanza ma in ordine temporale.

**Terza mossa:** pensare locale, agire globale. Nel marketing insegnano questa che è la regola numero uno: anche in un paesino voi dovete avere un pensiero globale, modellare il vostro pensiero in scala globale. Suggesto di avere in casa sempre un mappamondo: guardare il mappamondo è utile da pazzi perché ogni tanto lo guardate e guardate quel puntino che è l'Italia, 0.75% di abitanti del mondo, 2% del Pil. E 2% vuol dire che fuori c'è 98% di quattrini, e io di mestiere ho deciso di andarli a prendere. Mi raccomando, cercate sempre di avere una visione globale: «*think global act local*» e anche il contrario: «*think*

*local act global».*

**Quarta mossa:** saper narrare. Un fatto non raccontato non esiste. Perché lì (ndr la foto sullo schermo) ho messo il Boccaccio: Boccaccio è uno che prende un giorno la Commedia di Dante in mano, la legge, la trova strepitosa e decide di aggiungere un aggettivo: Divina. Divina non era il titolo originario, si chiamava Commedia, Boccaccio aggiunge Divina e la fa diventare un best seller a livello mondiale: un genio. Noi italiani siamo i più bravi del mondo con le mani, siamo i più bravi della creatività e poi siamo dei pessimi narratori, non siamo capaci a raccontare le cose bellissime che facciamo. Noi nell'Unione Europea siamo i terzi più ricchi dopo Germania e Francia, e poi siamo 23esimi per tasso di lettura. Chi non legge lo riconosci al volo, perché è sicuro di tutto, perché poverino l'unica cosa che conosce è il proprio pensiero. Più leggete più vi verranno dubbi, più vi verranno dubbi più sarete grandi imprenditori. Abbiamo il dovere di essere colti e si fa in fretta, basta a leggere. Non i saggi dei guru: bisogna leggere grandi classici.

**Quinta mossa:** from duty to beauty. Abbiamo capito o no che se non ascoltiamo il 90% di scienziati che ci dice che stiamo andando a sbattere contro un muro la vita umana su questo

pianeta finirà? Ci preoccupiamo tanto di educare i nostri figli e poi facciamo gli struzzi e non ci comportiamo in una certa maniera. Abbiamo il dovere di cambiare il nostro modo di comportarci nei confronti del pianeta ma se non entriamo in scena noi imprenditori col cavolo che ce la faremo, perché se lasciamo questo immenso problema soltanto agli scienziati, alle ragazzine incazzate, ai volontari incazzati pure loro, che hanno ragione e quindi bravissimi, hanno suscitato il problema, ma adesso tocca a noi imprenditori entrare in scena. "From duty to beauty": dal senso del dovere alla bellezza. Noi dobbiamo raccontarlo come una meraviglia: è figo far la differenziata. Dobbiamo narrare questa roba come bellezza e inserirla nelle nostre aziende, non come green washing, quelle quattro robe per lavarci la coscienza, dobbiamo inventarci qualcosa. Chi non si mette a posto su questi temi non ce la può fare. Sembra che la presa di coscienza non sia così alta ma guardate che scoppierà. Io ho creato un'azienda che si chiama Green Pie a Torino: bellissimo edificio di 15.000 mq fatto solo con residui, tutto il legno e il vetro che lo copre.

**Sesta mossa:** never ever give up. Napoleone non è stato soltanto il guerriero più bravo del suo momento storico ma

è stato anche l'uomo più colto di tutti. Quando si spostava e andava da una battaglia all'altra faceva spostare la propria biblioteca di 60.000 volumi. E poi nel 1815 ha perso contro l'alleanza di Wellington. La mattina dopo arrivano i giornalisti e vogliono andare solo da Napoleone, gli chiedono perché ha perso e lui dice "abbiamo perso perché i francesi hanno combattuto cinque minuti in meno degli inglesi" ed è sempre così: perde chi combatte cinque minuti di meno e vince chi combatte cinque minuti in più.

**Settima mossa:** restare giovani. Sapete che siamo uno dei Paesi più vecchi del mondo insieme ai giapponesi, no? Per due ragioni: primo, i giovani non fanno figli perché non hanno fiducia nel futuro e secondo, noi anziani non moriamo mai perché mangiamo e beviamo da Dio. Nel mio libro cerco di spiegare tecnicamente come si fa a restare giovani. È fondamentale, prima di tutto per benessere proprio, si sta meglio a sentirsi giovani; ma soprattutto per il rapporto con gli altri. Un imprenditore vecchio nella testa non potrà fare l'imprenditore. Regola numero uno: eliminare la parola "io" dal proprio vocabolario. I vecchi li riconoscete perché ti parlano sempre di sé! Ci sono dei giovani che sono già vecchi: su Instagram le stories sono le

## Regola numero uno: eliminare la parola "io" dal proprio vocabolario. I vecchi li riconoscete perché ti parlano sempre di sé!

proprie foto, parlano solo di sé, sono già vecchi. I giovani si occupano dei temi comuni, i giovani preferiscono le domande alle risposte, i giovani amano parlare degli altri. Chi fa impresa deve occuparsi degli altri.

**Ottava mossa:** copiare. Io è tutta la vita che copio. Mi trovo da Dio, si fa molto prima. Però per copiare bisogna pensare che esiste un'altra persona che ha più talento di te perché se pensi di averlo solo te il talento... ciao. Se io vi dico pena a sfera il 90% di voi mi risponde Bic, solo un 10% risponde Biro. Il signor Biro è quello che l'ha inventata ed è morto povero, il signor Bic è quello che l'ha copiata. Biro in realtà aveva copiato da dei bambini che giocavano a biglie. Ne vede una che passa dentro una pozzanghera, esce dalla pozzanghera e fa una linea dritta perfetta sull'asfalto. Bic, anche lui stava lavorando su quello ma non era ancora arrivato a tanto, chiama Biro gli dice "facciamo società, io ho delle idee innovative etc"; in realtà la colpa è dei soci che Biro aveva preso: i suoi soci

pensavano di averlo solo loro il talento. Bic allora dice "vabbè copio la cosa": fatto. Bic la fa prima di tutto col contenitore trasparente, così vedi sempre a che punto è l'inchiostro, ma la svolta è stata farla esagonale, perché i banchi delle scuole prendevano tutti: così tu mettevi una biro in punta e rotolava via, la bic invece no. E così Biro fallisce e Bic fa strada.

**Mossa numero nove:** saper cambiare. Sapete qual è l'ordinazione più diffusa nei ristoranti italiani? È "il solito": come cacchio si fa ordinare il solito nel Paese con più cibo al mondo! E ci vantiamo, perché abbiamo fatto diventare figo ordinare il solito. Siamo neofobi, lo sapete? In Italia ci sono 1220 vitigni e c'è tanta gente che beve tutta la vita lo stesso vino. L'abitudine è una delle robe peggiori; è l'abitudine che sta alla base dell'infelicità. Guardate: per spiegarvi cosa pensa il cambiamento vi faccio un disegnetto. È una curva. Ora guardatela come la curva della vostra azienda. Il punto B è quello dell'imprenditore in

gamba, che ha fatto successo, che sa fare l'analisi guardando lo scenario e ha capito che c'è qualcosa che cominciano a non andare e decide di cambiare: questo è il tempo di reazione, perché non è che tu cambi il giorno dopo e fai tutto diverso, c'è un po' di tempo: il tempo di reazione. Nel 2012, la Kodak, un tempo la più grande azienda fotografica del mondo, con un fatturato di 27 miliardi e 141.000 dipendenti, ha corretto i suoi errori dopo una serie di scelte sbagliate nel passaggio al digitale, dimostrando che il punto in cui tutto sembra procedere bene potrebbe essere il momento in cui si cela il rischio maggiore.

Ma guardando lo scenario ho capito che se non cambio, tra un po' andrà male. Tempo di reazione per il cambiamento e alè, si riparte.

Nel libro sapete cosa ho fatto sul cambiamento? Ho raccontato a Leonardo la storia dei Beatles. In una foto iconica del 1964 si riesce a cogliere la stanchezza di questi quattro ragazzi. Erano distrutti: per gli ultimi due anni avevano girato



tutto il mondo, due anni di successi. Loro vengono scoperti dalla EMI nel 1962, due anni prima, e la canzone era "Love me do", erano solo due accordi però c'era l'armonica di John Lennon, alla EMI la sentono e li scritturano. Nei due anni successivi ne scrivono di ogni, 60 canzoni nuove. Una sera i due leader Paul McCartney e John Lennon si sono chiusi dentro quella roulotte che vedete, c'erano le loro chitarre, Paul ha preso una chitarra e gli ha detto "John ascolta, io ho pensato che dobbiamo cambiare di nuovo tutto, senti che ho scritto" e suona questa che sta ascoltando adesso si intitola "Yesterday", musica pazzesca e parole incredibili: "ieri ho deciso che è arrivato il momento; domani è un altro giorno; ieri ho pensato che la nostra vita deve cambiare". John sente sta canzone, si mette ridere e poi gli dice "abbiamo pensato la stessa cosa. Senti cosa ho scritto io" e canta una canzone che si intitola "Help" e che dice "aiuto, ho bisogno di un amico; aiuto, perché ho deciso di cambiare, di cambiare tutto; ho bisogno di una mano, ma non da un qualunque, da un grande amico".

Chiudo con la **mossa numero dieci**: con dei sentimenti, non regole, sentimenti. Non cambiamo il mondo con le regole, non cambiamo neanche le nostre aziende con le regole. La pena più severa non necessariamente impedisce a un individuo malvagio e ignorante di commettere un crimine come l'omicidio

di una donna che desidera cambiare vita. Ciò che veramente deve cambiare sono i sentimenti e le convinzioni di tale individuo. I sentimenti sono le radici, i pensieri sono i rami, le foglie sono le azioni. I tre sentimenti che propongo sono: il coraggio, l'ottimismo, la fiducia. Il coraggio nasce dalla paura. Chi tra noi non è capace di provare paura non diventerà mai coraggioso. Il coraggio è la paura gestita, la paura non gestita diventa panico. Non avere paura è stupidità temerarietà. Per cui non abbiate paura di avere fifa, l'importante è saperla gestire. L'ottimismo è un sentimento che riguarda il futuro, non il presente. Ottimismo vuol dire che i problemi si possono risolvere. I veri ottimisti pensano che i problemi si possono risolvere e anzi l'analisi la fanno molto più cruda dei pessimisti, perché li vogliono risolvere i problemi. Al limite il pessimista se ne frega, non fa neanche l'analisi perché pensa che non si possono risolvere. Fiducia. Ve la racconto così: a metà degli anni 60 mia nonna mi mandava a comprare il latte dalla lattaiola davanti a casa. La lattaiola non mi chiedeva mica i soldi, perché aveva fiducia nella mia famiglia. Mia nonna andava a pagare il latte il fine settimana, come pattuito. Fiducia e senso della vergogna sono due sentimenti sui quali insisto moltissimo. Sul tema dei sentimenti interpellò Leonardo Da Vinci; nel libro trovate dieci interventi di Leonardo, tra cui questo sui sentimenti.

Ho finito. Vi faccio un riassunto che durerà 30 secondi. Suggesto sempre a chiunque, anche se vi capita nelle vostre aziende di far riunioni, di chiudere con un riassunto. Three minutes are for the summary. Guardando negli occhi i vostri oratori durante il riassunto capirete l'energia che metteranno nel fare le decisioni prese durante la riunione. Sono nove righe che ho scritto per i miei nipotini; poi ho riletto quelle righe e ho detto "no ma vanno bene anche per i miei figli" allora ho dato i fogli anche ai miei figli e poi le ho rilette bene e ho detto "ma vanno bene anche per me" e ho dato tante copie a dei miei amici della mia età. Si intitola "Avrai una luce" e secondo me è un po' riassunto delle cose che vi ho detto:

*"Ti auguro rimorsi: sono errori che hai compiuto ma te ne sei accorto; ti auguro rimpianti: sono cose belle che ti sei dimenticato di fare ma te ne sei accorto; ti auguro paure, perché è dalla paura che nascerà il tuo coraggio; ti auguro speranze: saranno la fonte essenziale del tuo entusiasmo; infine ti auguro leggerezza: saprà tenere insieme i rimorsi e rimpianti del tuo passato con le paure e le speranze del tuo futuro. Ti auguro questi sentimenti perché se riuscirai ad accoglierli nel tuo cuore avrai una luce, gli altri la vedranno e correranno ad abbracciarti".*

Grazie e a tutti.

# VUOI PREPARARE UN PASSAGGIO GENERAZIONALE ABBASTANZA BUONO? PAZIENZA E CORAGGIO!

di **Bernardo Bertoldi**

Docente di Family Business Strategy, Università di Torino



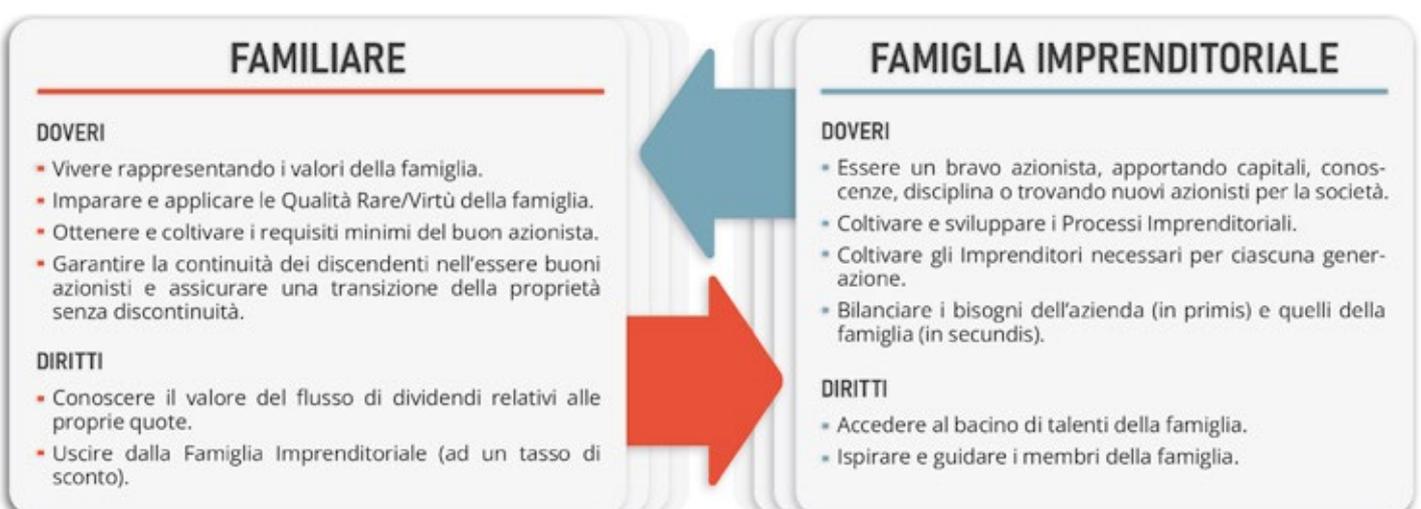
Bernardo Bertoldi è docente presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, presso ESCP-Europe London and Turin campus e presso la LUISS. Dopo il PhD in Management and Entrepreneurial Finance i suoi ambiti di ricerca sono stati l'attività imprenditoriale e le imprese familiari. Ha conseguito l'EECPCL (European Entrepreneurship Colloquium on Participant-Centered Learning) presso l'Harvard Business School. È membro del CIFE - Cambridge Institute for Family Enterprises fondato dal prof. John Davis dell'Harvard Business School con cui fa ricerca e scrive da anni. Editorialista per il Corriere della Sera e per il Sole 24 Ore, dove tiene la rubrica Family And Trends. In ambito didattico, insegna alla Facoltà di Economia di Torino (Marketing e Family Business Strategy), alla LUISS nel Master in Family Business e all'ESCP Europe - Turin and London Campus. È uno dei fondatori di 3H partners (3hpartners.com) società di consulenza con sedi in Italia, Regno Unito, Francia e USA. Nello scorso febbraio, nell'Assemblea degli Associati Asso Ricambi a Roma, il professor Bertoldi ha tenuto una relazione che ha suscitato grande interesse sui temi della continuità delle aziende familiari. Con grande piacere, quindi, proponiamo ai nostri lettori alcune sue riflessioni.

Quando hai un successore abbastanza bravo, perché non dovresti fargli guidare l'azienda di famiglia assicurando continuità a quanto fatto da chi ti ha preceduto? Quando non hai un successore abbastanza bravo perché dovresti fargli guidare l'azienda mettendo a rischio quanto fatto da chi ti ha preceduto? Assicurare continuità all'azienda, nel capitalismo familiare è tutto qui: avere qualcuno che può continuare l'attività imprenditoriale: questo è il motivo per

cui ho sempre diffidato del termine "passaggio generazionale" coniato in Italia da truppe di consulenti preoccupati a costruire strutture complesse per passare azioni e beni a qualcuno. Ciò che conta davvero è qualcuno che sia in grado e abbia voglia di continuare l'attività imprenditoriale e il dovere morale di ogni famiglia imprenditoriale è assicurarsi che ce ne sia almeno uno in ogni generazione.

Nelle ultime settimane ho avuto alcune occasioni di confrontarmi con chi davvero si deve occupare del cosiddetto "passaggio generazionale": i successori. Sono loro che hanno il maggior interesse che le cose in futuro vadano bene perché in quel futuro ci vivranno loro e sono sempre loro che avranno più da perdere se le cose non andranno bene perché saranno ricordati come quelli che hanno mandato tutto in malora, che non sono stati all'altezza.

## La costante ricerca dell'equilibrio si ottiene con una chiara definizione di diritti e doveri.



Cosa dicono i successori? In sintesi: ci vuole pazienza e coraggio. Pazienza perché è solo con il tempo e la fatica (tutti i successori abbastanza bravi dicono molta fatica) che si impara come fare l'imprenditore, che si capisce come funziona l'impresa e il contesto competitivo in cui essa è immersa, che si assimilano i dettagli del mestiere che fanno la differenza. Pazienza per dimostrare alla generazione attuale e a chi lavora in azienda che non si pensa di sapere già tutto, che non si vuole subito emergere e comandare, ma pazienza anche per controbilanciare l'impazienza di chi vorrebbe i giovani subito pronti, subito più che abbastanza bravi, subito li a cambiare tutto. Con la pazienza i successori abbinano spesso l'umiltà, che sa di voglia di imparare dal basso, dai dettagli, dalle cose meno luccicanti ma anche di essere coscienti del peccato mortale di abusare del proprio nome e della propria posizione per un vantaggio personale.

Coraggio perché bisogna mettersi in gioco, sapere che si è intrapreso un percorso che può finire in un fallimento:

senza la possibilità reale di fallire non ci sarebbe il reale successo. Non è un caso che coraggio sia parte dell'equazione: il coraggio è uno dei tratti distintivi dell'imprenditore, che lo differenzia dal manager (che gestisce la complessità) e dall'investitore (che soppesa il rischio). Coraggio significa spendersi per le proprie convinzioni, non aver paura di metterci la faccia (con umiltà, sempre), portare in azienda quel cambiamento, quel nuovo necessario per adattarla all'evoluto contesto competitivo, quell'innovazione che si combina con la tradizione.

Per dirla con Anna Karenina: tutte le successioni infelici sono uguali, ogni successione è felice a modo suo. Nel capitalismo familiare i fallimenti fanno rumore come ogni albero che cade in una foresta intenta a crescere. I fallimenti nel capitalismo familiare sono caratterizzati dalla superbia di pensare di sapere tutto che non è perdonata dall'impresa e dall'arroganza che non è perdonata dai concorrenti e, soprattutto, dai clienti; e quando superbia e arroganza portano alla crisi arriva la paura

e il motore imprenditoriale si spegne. Ogni successione è felice a modo suo, è fatta di difficoltà, incomprensioni, confusione, errori (anche grandi), fatica, preoccupazione, senso di inadeguatezza ma tutto ciò è necessario per arrivare ad essere all'altezza di chi ha preceduto il successore.

Per chi succede, essere all'altezza significa arrivare ad essere "abbastanza" bravo, perché quell'abbastanza? Perché non si tratta di eguagliare e neppure avvicinarsi a chi c'è o c'è stato prima. Chi, come Bill Gates, critica le successioni familiari affermando che non esiste un figlio di un olimpionico che ha vinto la medaglia d'oro, sbaglia non solo perché qualche caso c'è stato ma perché non ha capito che chi succede non ha il compito di eguagliare o superare nessuno, non deve partecipare a nessuna competizione, deve custodire, evolvere e crescere nuovi imprenditori cui consegnare... senza dimenticare di farlo con pazienza e coraggio...

## Le fasi dell'apprendimento sono tre: il fascino, la disciplina, la chiamata.



# AGGIORNA LA TUA OFFICINA CON I NUOVI SERVIZI ASSO SERVICE



**Asso Service** è il programma officine del Consorzio Assoricambi che conta oltre **1.400 punti di assistenza in tutta Italia**. La nostra mission è fornire agli autoriparatori affiliati i migliori servizi e strumenti per crescere e mantenere il passo in un mercato in continua evoluzione, rappresentando un riferimento nel panorama delle reti officine italiane.

È un'iniziativa del Consorzio Assoricambi  
[assoservice.net](http://assoservice.net) | seguici su 

  
**ASSOSERVICE**  
I PROFESSIONISTI DELLA RIPARAZIONE

# UN MONDO SENZA AFTERMARKET

Abbiamo chiesto a un'intelligenza artificiale di immaginarsi un mondo senza aftermarket, questo è il risultato.



**/image prompt:: a world without automotive aftermarket**

Immaginate un mondo senza mercato dei ricambi aftermarket. Niente più alternative ai pezzi originali, nessuna possibilità di personalizzazione o riparazioni economiche. Questo scenario distopico ci mostra il ruolo cruciale dell'aftermarket nelle nostre vite e nell'economia globale. Senza ricambi aftermarket, i proprietari di veicoli dovrebbero rivolgersi solo ai produttori originali per riparazioni e manutenzione, con costi molto più alti. La complessità delle parti originali renderebbe le riparazioni più onerose e potrebbe rendere insostenibile mantenere veicoli più vecchi, portando a una riduzione della durata delle automobili e a più rottamazioni premature. La mancanza di ricambi accessibili aumenterebbe i tempi di fermo

veicolo, causando disagi significativi. L'aftermarket è un motore di innovazione, offrendo soluzioni e tecnologie avanzate che superano quelle dei produttori originali. Senza questa competizione, l'innovazione rallenterebbe, limitando nuove tecnologie e miglioramenti. La personalizzazione dei veicoli, un hobby per molti, sarebbe drasticamente limitata. La scomparsa dell'aftermarket colpirebbe l'occupazione: milioni di posti di lavoro legati alla produzione, vendita e distribuzione di ricambi verrebbero persi, con gravi ripercussioni sulle economie locali e globali. L'assenza di ricambi aftermarket aumenterebbe i rifiuti, con più veicoli rottamati e problemi di smaltimento. Inoltre, diminuirebbe il riciclo di parti usate, aumentan-

do la domanda di nuove materie prime e i danni ambientali. Senza la competizione dell'aftermarket, i consumatori avrebbero meno scelta e prezzi più alti per le riparazioni, peggiorando l'esperienza del consumatore. In definitiva, il mercato dei ricambi automobilistici è essenziale per mantenere un equilibrio tra costi, innovazione, sostenibilità e scelta per i proprietari di veicoli. Un mondo senza aftermarket sarebbe più costoso, meno innovativo e meno sostenibile, con un'esperienza del consumatore compromessa. Preservare questo settore è fondamentale per un futuro automobilistico accessibile, innovativo e rispettoso dell'ambiente.



Il lusso sfrenato  
e scintillante,  
più la dura realtà  
Nuove  
tendenze  
in Europa  
e nel mondo

Unwedded,  
spanking luxury  
before the harsh reality  
New trends  
in Europe  
and in  
the world

Scopri le oltre 200 vetture originali di 80 brand differenti che raccontano l'evoluzione storica dell'invenzione che ha cambiato il mondo.

Dalle carrozze a vapore di fine Ottocento ai capolavori di design degli anni '50, dalle auto protagoniste di corse epiche e viaggi memorabili ai prototipi che hanno guidato gli orientamenti futuri della ricerca.

A portrait of Lorenza Bravetta, a woman with short, dark, wavy hair, wearing a white short-sleeved shirt and pearl earrings. She is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus blue.

# ALLA GUIDA DEL MAUTO

## INTERVISTA A LORENZA BRAVETTA

Direttore del Museo dell'Automobile di Torino

Il curriculum vitae di Lorenza Bravetta racconta di una professionista dell'immagine e della cultura contemporanea. Diplomata a Torino al liceo classico d'Azeglio, si laurea in Lettere Moderne e inizia il suo percorso lavorativo nel mondo dell'arte contemporanea e della fotografia a partire dalla collaborazione con le gallerie torinesi Alberto Peola e Caterina Fossati. Nel 1998 si trasferisce a Parigi per uno stage come assistente alle attività commerciali della Magnum International, agenzia fotografica all'interno della quale intraprende una brillante carriera professionale, dapprima come responsabile delle relazioni con gli agenti in Europa,

poi come creatrice del dipartimento di pubblicità e direttore commerciale, infine come direttore generale. Dopo 18 anni, trascorsi all'estero, nel 2015 Bravetta torna a Torino per dedicarsi alla nascita e alla direzione di Camera — Centro italiano per la Fotografia. A Milano è stata Curatrice per la fotografia, il cinema e i new media alla Triennale. Nel 2017 è stata nominata Consigliera dell'allora Ministro della Cultura Dario Franceschini per la valorizzazione del patrimonio fotografico nazionale e la redazione del Piano Strategico di Sviluppo della Fotografia in Italia.

» intervista a pag. 22



---

***La sua formazione ed i suoi inizi nel mondo del lavoro: quali sono state le tappe che hanno preceduto la conduzione del MAUTO?***

---

Sono genovese di nascita, ma torinese d'adozione; a Torino ho fatto studi classici e ho proseguito con una formazione umanistica, interrotta - temporaneamente - a vent'anni per trasferirmi a Parigi, dove ho iniziato un percorso lavorativo che è proseguito, con esperienze diverse, fino a oggi. Il mio primo impiego è stato a Magnum Photos, dove sono entrata a 19 anni come stagista rimanendovi fino al 2015. Qui ho lavorato in vari settori - dall'editoriale alle mostre, alla comunicazione ai progetti speciali - fino ad assumere, nel 2010, la direzione della sede di Parigi. Quella in Magnum è stata per me un'esperienza molto formativa e i fotografi mi hanno accolta come una seconda famiglia. Nel 2015 sono rientrata in Italia per fondare Camera, un Centro sperimentale di ricerca sul linguaggio fotografico. Due anni dopo ho avuto l'opportunità di entrare al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo come Consigliere dell'allora Ministro Dario Franceschini, per sviluppare un Piano strategico sulla fotografia: per due anni, con una Cabina di regia, abbiamo realizzato un censimento per recepire esperienze e richieste da parte degli operatori del settore e definire un programma di sostegno alla disciplina che partisse dal basso, dall'ascolto, dalle necessità reali. Il risultato di questo lavoro è stata la

redazione di un Piano Strategico, oggi incardinato presso la Direzione Generale Creatività Contemporanea con il Bando 'Strategia Fotografia'. A fine legislatura sono stata nominata Curatore per la fotografia, il cinema e i nuovi media in Triennale a Milano, trovando un terreno particolarmente fertile per fare ricerca e produrre progetti che, in linea con le prerogative dell'istituzione, spaziassero dalla fotografia di architettura a quella di moda, in una continua ibridazione con altre forme di espressione artistica. Negli stessi anni ho collaborato con la Fondazione Querini Stampalia a Venezia, occupandomi di archivi fotografici, e con la Fondazione MAST a Bologna, per la quale ho seguito il coordinamento di tre edizioni della biennale Foto-Industria, dedicata alla fotografia dell'industria e del lavoro. Il mio percorso si è sviluppato in ambito artistico, ma mi ha permesso di sviluppare competenze organizzative e manageriali, oltre a una rete di relazioni istituzionali che si sono consolidate con l'esperienza al Ministero. L'anno scorso, sono stata chiamata dal Presidente del Museo Nazionale dell'Automobile, l'architetto Benedetto Camerana, per coadiuvare il team nelle celebrazioni per il 90° anniversario del Museo, con una serie di attività che ne valorizzassero la storia, creando una rete con il territorio e con le realtà culturali attive a livello locale. Una sorta di festival diffuso che ha visto il Museo uscire dalle proprie mura, riaffermando il proprio ruolo di custode della cultura della storia dell'automobile e, al tempo stesso, affermandosi come propulsore



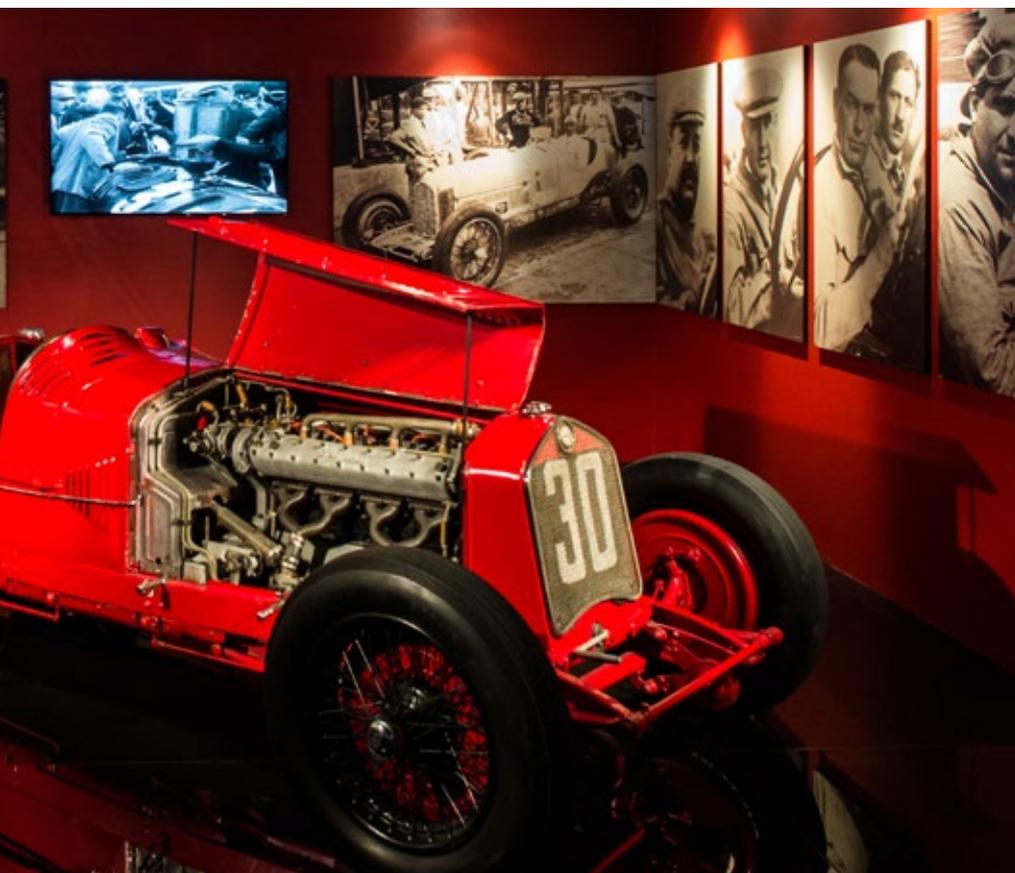
di temi utili a pensare il futuro in termini di sostenibilità e mobilità, in dialogo con altre discipline e forme di espressione artistica. Mettere in relazione la cultura dell'automobile con la cultura in senso ampio e aprire il Museo a nuovi target è il mandato che, quando a luglio sono poi stata nominata direttore, mi è stato conferito per consolidare gli straordinari risultati che in questi anni il MAUTO ha raggiunto (nel 2023 ha superato la soglia dei 300.000 visitatori).

---

***Come funziona uno dei più importanti e storici musei dell'automobile d'Europa?***

---

Un Museo è una macchina complessa perché ha due prerogative: la conservazione e la tutela del patrimonio e la valorizzazione dello stesso. Spesso queste due attività non vanno di pari passo o addirittura sono in contrasto. Talvolta la tutela implica condizioni di conservazione che non si prestano perfettamente alla valorizzazione. È importante coniugare questi due aspetti tenendo conto del contenitore in cui siamo. Nel 2011 il Museo si è rinnovato grazie a un progetto di François Confinò, voluto dal Consiglio di amministrazione di allora e fortemente sostenuto dall'allora assessore alla cultura Fiorenza Alfieri. Confinò ha realizzato questa scenografia che presenta la storia dell'automobile in modo completo e suggestivo. La collezione e l'allestimento hanno bisogno di manutenzione continua e specializzata e devono essere pronte al tempo stesso ad accogliere attività di valorizzazione del patrimonio e contenuti temporanei



legati all'attualità.

Quindi, la macchina del Museo funziona in questo doppio senso: da un lato c'è una squadra che si occupa dei temi della conservazione e del restauro, tanto delle automobili quanto dei documenti afferenti alla loro storia (il Museo oltre ad avere una collezione ha un Centro di Conservazione e Restauro e un Centro di Documentazione) e dall'altro un team che si occupa di produrre contenuti temporanei che vanno dalle mostre, agli eventi, al Public program, ovvero il programma di conferenze e incontri su tematiche inerenti le esposizioni temporanee. In questo momento, ad esempio, abbiamo la mostra più completa mai dedicata ad Ayrton Senna che è corredata da una serie di talk che coinvolgono piloti, ex piloti e giornalisti che lo hanno conosciuto come campione e come uomo. Ci sono, inoltre, tre filoni che prescindono dalle mostre e dai loro contenuti: un calendario di incontri - suddivisi in *storie*, *visioni* e *suoni* - che vede alternarsi conversazioni, presentazioni editoriali, proiezioni, eventi musicali e performativi. Storie che abbracciano arte, design, letteratura e attualità; esplorazioni visive che spaziano dai film d'autore ai video d'artista e ai documentari; proposte sonore che si muovono tra i generi musicali, con autori e interpreti, ensemble e solisti.

Queste sono le attività cardine, a partire dalle quali c'è una macchina che opera con delle priorità, con un calendario di eventi volti a portare il Museo anche fuori dalle proprie mura, con iniziative di comunicazione e di marketing e con le attività educative.

Un punto importante del nostro programma sono proprio le scuole, di ogni ordine e grado, ma anche le collaborazioni con gli Enti di alta formazione, con le Università, con il Politecnico e tutte le attività rivolte al pubblico generalista, dalle famiglie agli affezionati. Un esempio molto apprezzato di queste ultime sono le visite con il Conservatore all'Open Garage, lo scrigno segreto del Museo in cui vengono conservate alcune vetture di particolare pregio e valore. Iniziative così eterogenee necessitano di un gruppo di lavoro con competenze specifiche. Sono stata fortunata, nonostante la mia ignoranza iniziale sul tema, perché ho potuto usufruire di una fase di apprendimento accelerato e sto continuando a formarmi sul tema. In questo sono aiutata da un Presidente particolarmente attento ai temi del Museo e da un team di professionisti estremamente competenti e qualificati. Una squadra di prim'ordine e di grande eccellenza come questa aiuta a raggiungere ogni tipo di obiettivo.

---

*Di cosa è particolarmente orgogliosa della grande collezione presente oggi nel*



### ***MAUTO? E quale auto non vede l'ora di poter ospitare a Torino?***

Più che di pezzi singoli, sono molto orgogliosa della collezione e della cura con cui viene mantenuta e fatta vivere. L'aspetto che trovo più coerente con la missione del Museo è proprio questa volontà di funzionalizzare le vetture. È possibile, con un rigore assoluto, non solo proteggerle dall'usura del tempo e da ogni possibile danno, ma mantenerne viva la storia. Per ogni automobile ci sono documenti, materiali che ne attestano provenienza e il valore, storie, cessioni: è un racconto in continuo sviluppo che il nostro team porta avanti una ricerca costante e puntigliosa. Il vero orgoglio è il modo in cui si studia il restauro di questa collezione: credo, senza false modestie, che il Museo sia un punto di riferimento internazionale per quanto riguarda le tecniche della conservazione e del restauro. Per quanto riguarda la vettura che vorrei portare, penso che sia quella che non è ancora stata disegnata. C'è una forte propulsione del Museo al futuro; siamo

consapevoli che parlare di automobile oggi non possa prescindere da temi più ampi che riguardano la sostenibilità ambientale, la mobilità del futuro, questioni che ci riguardano tutti, come cittadini prima ancora che come appassionati, e quindi il Museo ha il compito di essere parte attiva, se non nella ricerca, quantomeno nella divulgazione, diventando spalla degli Enti Scientifici. Speriamo di poter continuare ad implementare la collezione non solo con quelle automobili che potrebbero dare un ulteriore valore aggiunto, andando a colmare dei periodi sui quali siamo magari più deboli, ma anche con tutto quello che verrà, permettendo alla nostra Istituzione di continuare a vivere con la stessa forza e rilevanza negli anni a venire.

***Anche per i musei, come per ogni punto nevralgico della cultura, le tecnologie e la connessione in tempo reale (dai social al metaverso) sono sfide imprescindibili... ci racconta la sua ricetta per il MAUTO dei prossimi anni?***

L'uso di nuove tecnologie sarà forte-

mente implementato nel rinnovamento di alcune sezioni del Museo e del suo racconto all'interno del percorso di visita. Inoltre, abbiamo rafforzato il team della comunicazione, che ha messo a punto una strategia social mirata a raggiungere nuovi pubblici e a coinvolgerli maggiormente. Stiamo intraprendendo progetti concreti nel mondo virtuale: un esempio è l'evento che abbiamo ospitato in occasione della commemorazione per il trentennale dalla scomparsa di Ayrton Senna il primo maggio scorso, in cui siamo stati in collegamento live con l'autodromo di Imola e abbiamo messo a disposizione dei visitatori i visori per la realtà aumentata. C'è poi l'ingresso nel metaverso, cui il nostro Presidente è particolarmente affezionato. Infatti, stiamo studiando con Roarington la possibilità di portare il Museo - che già è presente con delle auto della sua collezione in questa dimensione - in modo ancora più importante nel mondo virtuale. Quindi direi che siamo sensibili anche a questi aspetti e speriamo di riuscire anche in questo.

# UN BRINDISI... CON IL GATTO!

di Umberto Seletto



Dalle mie parti ha fatto discutere molto il 100 minuti di Corrado Formigli, con le interviste di Giovanna Boursier, sull'auto e sulla famiglia Agnelli. Fa tristezza pensare a questa gente marcia, che accumula ricchezze impensabili, distruggendo economie e società, con indifferenza rispetto al contesto in cui operano.

Del resto non occorre leggere Gigi Moncalvo per scoprire che la storia era già iniziata così. Prima Guerra Mondiale: Giovanni Agnelli scopiazza i francesi, specialmente Renault, inventore dell'autoblindo leggero, convertendo la FIAT, che passò da 4000 a 40000 operai, alla produzione di autocarri militari. Nel conflitto, l'Italia lasciò sul campo 650.000 persone, ma in compenso alla fine della

guerra aveva qualche decina di migliaia di autocarri. Gli Agnelli accumularono ricchezze impensabili. Da leggere anche come venivano gestiti gli operai, si lavorava giorno e notte incluse le domeniche. E se facevi storie, corte marziale e come minimo inviato al fronte.

Tempi duri che si ripropongono. Il ministro Crosetto, superconsulente di Leonardo ed altri esperti di armi, lo ha detto chiaramente che dobbiamo rivedere le priorità. Primo compito: armarsi! E se non ci saranno i soldi per il clima, la sostenibilità energetica potrà anche aspettare.

Anche la Tesla ha smesso di correre. Il 19 aprile, per la prima volta dopo molto tempo, il valore di borsa del colosso petrolifero ExxonMobil ha superato quello

di Tesla, ci racconta Bloomberg. Da tempo la casa automobilistica registra un forte rallentamento delle vendite dei suoi veicoli elettrici: nel primo trimestre 2024 sono diminuite del 9%, mentre gli utili sono scesi del 55%. Dall'inizio dell'anno, inoltre, la Tesla ha perso in borsa il 34% del suo valore (il peggior risultato tra le cinquecento principali aziende quotate negli Stati Uniti). Tra l'altro, l'azienda ha anche deciso di licenziare il 10% dei dipendenti. La produzione di greggio della ExxonMobil, invece, trae vantaggio da tutto il contesto, inclusi gli scenari di guerra, e riesce a soddisfare la domanda con i giacimenti strategici in Guyana, Sudamerica e Stati Uniti.

Il sorpasso di ExxonMobil, è la

dimostrazione chiara di come il cambiamento tecnologico rappresentato dal processo di elettrificazione della mobilità, ritenuto irrinunciabile caposaldo nella lotta alla crisi climatica, si stia rivelando arduo e complesso, e molto più difficile del previsto. Tutti i protagonisti hanno problemi, basti pensare a Ford: dichiara perdite di 130 mila dollari per ogni vettura con la spina, ha rinviato la produzione di SUV e camion elettrici, e sta rifocalizzandosi sulle vetture ibride. Il caso di Tesla resta il più clamoroso, con dimensioni di rallentamento veramente impressionanti, per quanto conservi un peso ragguardevole. Ancor più clamoroso perché l'azienda di Musk è indubbiamente il simbolo della vettura elettrica, la prima costruttrice in grado di dimostrare che la svolta non era un'utopia. Una storia, quella di Tesla, che le ha consentito di avere almeno il 5% del totale delle auto elettriche in ben 31 paesi alla fine del 2023. Come mai questo rallentamento di risultati? È proprio vero che l'auto elettrica non piace? Come molti si affannano ad affermare, va ripensata la strada. Già si dice che non bisogna pensare se Tesla «sarà in grado di produrre abbastanza veicoli elettrici, piuttosto pensare se le persone li compreranno».

Forse sarebbe prudente mantenere un approccio realistico, analizzando le cause dell'indebolimento di Tesla, sia per il presente che per il futuro. Queste cause potrebbero risiedere nel calo relativo

dell'entusiasmo dei consumatori verso i veicoli elettrici, nell'innovazione che sembra stagnare, magari con i progressi rallentati nei modelli di guida autonoma (anche se c'è un crescente interesse per le auto volanti e Musk stesso sembra spostare l'attenzione su questo settore), oppure nei prezzi ancora elevati.

La verità, invece, è molto più semplice e dura. Con l'introduzione di modelli avanzati, una solida logistica e prezzi competitivi, la concorrenza cinese ha rappresentato una sfida significativa per Tesla. Questi modelli offrono tecnologia all'avanguardia a prezzi accessibili, costringendo Tesla a ridurre drasticamente i prezzi e i margini di profitto. Nel 2023, BYD, il principale produttore cinese, ha superato Tesla diventando il leader mondiale per il volume di vendite di vetture elettriche, scatenando così una feroce guerra dei prezzi.

Ed anche per Tesla arriva il momento del realismo: la geometrica crescita di volumi e margini si è inchiodata. Sergio Marchionne del resto lo aveva previsto già nel 2015: «Penso che Musk stia facendo un grande lavoro, vi dico solo una cosa. Non c'è azienda automobilistica al mondo nella top 7, includendo anche me in questo gruppo, che non avrebbe potuto fare quello che ha fatto Musk. Il problema è che non lo ha fatto. Ora potrei elencarvi una serie di motivi per cui non lo abbiamo fatto bene come lui, Musk ha fatto un lavoro straordinario. Secondo me, la sua valutazione è fuori scala. Ma, a meno che non pensiate che

abbia un asso nella manica, credo che il suo vantaggio competitivo sarà eroso. Se si guarda nel lungo periodo alla sostenibilità e alla stabilità dei profitti, io non la vedo». La sapeva tanto lunga Marchionne e ciò che sta succedendo conferma la sua valutazione.

L'elettrico verrà, magari ci metterà qualche anno di più, ma solo per delle guerriglie di frazione e fazione. E ci regalerà un florido mercato di termiche usate. Sempre un poco più vecchie, che avranno bisogno di noi.

Ci sarà il tempo, ma bisognerà costruirlo con acume ed impegno, per progettare un futuro alle aziende dell'aftermarket. La distribuzione dei ricambi avrà molto più tempo dei componentisti e diventerà attrattiva anche per gli OEM. Abbiamo alcuni decenni davanti a noi, ma bisogna organizzare il cambiamento passando dai prodotti ai servizi. Non c'è altra strada. Questa è la sfida che abbiamo davanti a noi.

Mentre vi scrivo, è il 5 maggio ed il giro d'Italia è alla seconda tappa. Sono partiti veramente di corsa, si arriva ad Oropa. Tappa classica, consacrata al culto di Pantani, (ma anche Chiappucci e Balmamion fecero la loro bella figura). Mi è venuto in mente Alfonso Gatto, grande poeta e inviato al Tour de France. La sera, dopo cena con sigaretta in bocca, Fausto Coppi gli insegnava ad andare in bicicletta tenendogli il sellino. Insostituibili immagini di uomini speciali. E se Alfonso Gatto è, Alfonso Gatto sia! Ecco qui come commiato una sua lirica.

*Non date retta al re,  
non date retta a me.  
Chi v'inganna  
si fa sempre più alto d'una spanna,  
mette sempre un berretto,  
incede eretto  
con tante medaglie sul petto.  
Non date retta al saggio  
al maestro del villaggio  
al maestro della città  
a chi vi dice che sa.  
Sbagliate soltanto da voi  
come i cavalli, come i buoi,  
come gli uccelli, i pesci, i serpenti  
che non hanno monumenti  
e non fanno mai la storia.  
Chi vive è senza gloria.*

Alfonso Gatto  
Consiglio passionato, Il vaporetto 1963



# L'AUTORIPARAZIONE CHE VERRÀ

L'OTTIMISMO È  
IL PROFUMO  
DELLA VITA!



# »»AFTERMARKET REVIEW

IL NUOVO MAGAZINE DI ASSO RICAMBI

È un'iniziativa del Consorzio Assoricambi

assoricambi.it | seguici su    