



Lorenzo Cogliati: “Inauguriamo una nuova grande struttura con il coraggio di chi sa guardare al futuro”

Lo hanno fatto davvero. 16 settembre 2022, 400 persone per il taglio del nastro della nuova struttura di Autocogliati, Hq e non solo, quattro brand di Volkswagen Group, Volkswagen, Seat, Cupra e Skoda. In un periodo economicamente incerto, Autocogliati ha deciso di investire su se stessa: ha adibito la sede di Cernusco Lombardone al business dell'usato e ha rinnovato completamente l'headquarter di via Bergamo a Merate, dove trova ampio spazio l'area “Service”, con un investimento di circa 7 milioni di euro, portando l'autosalone nel futuro, tra sostenibilità e digital. Un'area complessiva di 15.000 mq, 9.500 per la parte esterna, 2.500 per l'innovativa officina e 3.000 per gli spazi espositivi. Un investimento mirato quello dell'azienda della famiglia Cogliati, che ha chiuso il 2021 con 100 milioni di euro di fatturato. Non ci sfugge quanto questa iniziativa sia unica in un momento di grandi cambiamenti che attraversano distribuzione, prodotto, modalità di vendita, relazioni con il mandante, tutto in grande movimento. Abbiamo voluto parlarne con Lorenzo Cogliati, Ceo dell'azienda familiare fondata dallo zio cinquanta anni fa, Presidente del Doc Como-Lecco-Sondrio-Monza Brianza, vicepresidente nazionale di AsConAuto, 52 anni, tutta la sua famiglia, fratello, cugini e figlio impegnati con lui in azienda.

Una sfida coraggiosa, pensando ostinatamente positivo di questi tempi...

“Noi lo abbiamo definito un progetto ambizioso che guarda al futuro. Mi piace descriverla così questa nuova sede. Gli obiettivi erano molti, in primis raggruppare sotto un unico tetto e quindi ottimizzare i costi e la produttività delle sedi del meratese, continuare a essere un punto di riferimento per il mercato del territorio e liberare una sede, quella di Cernusco Lombardone, che abbiamo deciso di dedicare completamente a un nuovo business, quello dell'usato. In un periodo economicamente incerto abbiamo deciso di investire su noi stessi. E abbiamo deciso di farlo perché crediamo in questo

settore e crediamo in questo territorio che ci vede protagonisti da oltre 50 anni”.

Nessuna paura del futuro quindi, anche in tempi di mandati di agenzia e di vendite online dirette dal costruttore per i prodotti elettrici?

“Mi piace molto il futuro, perché è pieno di opportunità. E anche in questo mercato dell'automotive che sta cambiando il sistema di distribuzione, si stanno aprendo nuove opportunità su cui abbiamo già deciso di investire. Il Service per esempio è una di queste, ma anche il noleggio, l'usato, la parte assicurativa e finanziaria, insomma, ri-

schiamo di perdere delle opportunità solamente perché siamo troppo concentrati sugli ostacoli. Crediamoci”.

Grande attenzione all'innovazione e alla sostenibilità e, verosimilmente, uso illuminato degli incentivi economici.

“La struttura infatti è CO₂ free e autosostenibile grazie a un grande impianto fotovoltaico che permette di abbattere quasi completamente i costi dell'acquisto di energia elettrica. Il nuovo headquarter inoltre sposa l'innovazione con un salone interattivo e già progettato nel mondo digital, che permetterà ai clienti di configurare la propria auto direttamente sui tablet a disposizione nella struttura e vedere la vettura configurata sugli schermi intern

E grande enfasi al service con la realizzazione di una officina avveniristica, ci



vuole raccontare?

“Sempre in quest’ottica futura, è più chiara la nostra scelta di ampliare e specializzare la parte Service. Una nuova officina, innovativa, digitalizzata, connessa con l’infrastruttura e la Casa costruttrice, multiservizio per ottimizzare il tempo e aumentare la capacità produttiva, efficiente e attrezzata con strumentazioni all’avanguardia e in regola con le attuali normative. Vogliamo diventare l’azienda leader per il territorio meridionale, specializzata nella manutenzione e la riparazione di modelli ibridi ed elettrici, che rappresentano il futuro del settore”.

E a questo punto, quali sono le priorità?

“La priorità è quella di organizzarsi. Stabilire una strategia del cambiamento che abbia come elemento principale la soddisfazione del cliente. Se il mercato sta cam-

biando, dobbiamo farlo anche noi. Dobbiamo cambiare l’approccio con il cliente, trasformandoci da venditori in consulenti e puntando sempre di più sui servizi e sulla fidelizzazione”.

Due grandi nodi, elettrico e nuove regole distributive, iniziamo con l’elettrico, quale è il suo punto di vista?

“L’elettrico è il futuro! Questa è sicuramente una certezza. La strategia delle Case costruttrici, ma anche della Comunità europea, è molto evidente. Probabilmente i tempi di applicazione non saranno quelli indicati, e soprattutto non saranno omogenei in tutta la Comunità, ma sulla strategia direi che non ci sono assolutamente dubbi”.

Contratto di Agenzia, per quali ragioni molte Case lo vogliono fare?

“Business. Non vedo nessun altro motivo reale per cui alcune Case abbiano deciso di cambiare il paradigma distributivo. Credo che la loro strategia sia abbastanza semplice e preveda appunto la riduzione della filiera di distribuzione delle vetture con un aumento dei propri margini. Naturalmente a scapito dei nostri”.

Che cosa caratterizzerà maggiormente la professione di Concessionario nel medio termine?

“Come abbiamo già detto, la figura del

Concessionario sarà superata e credo che il riferimento sul territorio legato al Brand sarà appunto quello del Service. Immagino dei veri e propri centri multiservizi del settore dove l’esposizione delle vetture è solo una parte dell’azienda”.

Domanda all’uomo di associazione. Bisognerà crescere? Serviranno alleanze?

“Assolutamente sì. Abbiamo bisogno di un’associazione forte, unica e che sia davvero la rappresentanza dei Concessionari. Stiamo per affrontare il periodo più intenso che il settore Automotive abbia mai attraversato, non solo per il cambio dei contratti, mi riferisco anche alla transizione elettrica, con tutto quello che ne consegue, la crescita della mobilità condivisa e i nuovi modelli di business... Tutti argomenti che devono necessariamente essere affrontati a livello associativo”.

I Servizi confermeranno il ruolo di generatori fondamentali del profitto?

“Sarà certamente così, come dicevamo dobbiamo diventare delle società multiservizi in grado di offrire qualsiasi prestazione legata alla mobilità. Qualsiasi essa sia”.

Come pensa vada a finire l’anno per voi, parliamo di volumi?

“Credo che in termini di volumi e di giro d’affari ci sarà un lieve scostamento rispetto allo scorso anno, mentre l’utile spero che continui a crescere”.

““

In un periodo economicamente incerto abbiamo deciso di investire su noi stessi, perché crediamo in questo settore e nel nostro territorio



*Lorenzo Cogliati,
Ceo Autocogliati*

1°

Ceccato: “Bisogna credere nel settore” Cogliati: “Con coraggio verso il futuro”

Due interviste per la rubrica Prima Linea. Le nostre domande per Lorenzo Cogliati, Ceo di Autocogliati e Vicepresidente nazionale di AsConAuto e per Massimo Ceccato della Ceccato Automobili SpA. Entrambi con idee molto chiare su come affrontare la sfida del cambiamento. Per Cogliati “la priorità è quella di organizzarsi avendo come elemento principale la soddisfazione del cliente”. Ceccato individua “due priorità: clienti e dipendenti”.
(Le interviste: Cogliati a pagina 8, Ceccato a pagina 10)

Ceccato: “Credere nel settore, avere una strategia ma essere pronti e strutturati per cambiarla in corsa”

Massimo Ceccato, con il padre Pino, la sorella Antonella che segue truck e ricambi, il fratello Lorenzo e Claudio Airò, il loro Direttore generale, sul ponte di comando dell’azienda familiare, rappresentano una delle prime aziende distributrici del Paese, il più grande Concessionario Stellantis in Italia. Massimo ha 45 anni, un caso in cui il cambio generazionale è già in azione.

Come vanno le cose, come chiudete questi primi nove mesi caratterizzati dalla mancanza di prodotto?

“Chiudiamo al di sotto delle attese, perché le nostre ipotesi sull’anno confidavano su una crescita dei volumi nel secondo semestre, che invece non si sta concretizzando. Abbiamo però continuato a lavorare su margini e costi, almeno per limitare l’impatto della riduzione del fatturato”.

Può identificare per i nostri lettori, le vostre priorità nella gestione di questa fase, su cosa vi siete concentrati?

“In questa fase abbiamo due priorità: clienti e dipendenti. Stiamo cercando di andare oltre quello che prima credevamo fosse il massimo, affinché i clienti siano comunque soddisfatti dalla relazione con il nostro gruppo. Abbiamo rimesso in discussione comportamenti, convinzioni e processi per migliorare il nostro approccio al cliente. Quanto stiamo facendo rimarrà anche in futuro nel patrimonio aziendale. Verso i dipendenti stiamo lavorando per-

ché capiscano, accettino, salgano a bordo e si facciano anche promotori del cambiamento. Stiamo valorizzando chi vuole crescere non per meriti passati, ma per quello che capiamo potrà fare nel futuro. Tutto questo ci sta portando, pur con velocità d’azione diverse, a riscrivere l’organizzazione e i processi aziendali, rimettendo in discussione anche scelte consolidate negli anni, nell’ottica dell’ottimizzazione, ma soprattutto della flessibilità ai cambiamenti. Non avendo la certezza di quali saranno i futuri assetti, dobbiamo lavorare affinché collaboratori, processi e strumenti siano il più possibile flessibili”.

Due grandi nodi: elettrico e nuove regole distributive, iniziamo con l’elettrico...

“Sono tra coloro che non credono che l’elettrico sia la scelta definitiva nel percorso obbligatorio della sostenibilità energetica. Segna però una nuova fase per il nostro settore, che comporta la necessità di investire sulle competenze, su nuovi servizi che dovremmo essere in grado di offrire ai clienti e su nuove modalità di vendita: in pratica faremo quello che negli ultimi anni, in più occasioni e in più contesti, si diceva sarebbe stato il futuro del settore nel

percorso evolutivo dal prodotto al servizio di mobilità”.

Contratto di Agenzia, il vostro principale mandante, Stellantis, è molto attivo



sull'argomento, lei ha capito che cosa vuole fare?

“Non ho ancora ben chiara l'implementazione del nuovo contratto, ci mancano ancora molti dettagli delle nuove regole ed è un problema in questo momento per un

Gruppo come il nostro che ha sempre investito nella crescita. Noi però, forse azzardando, continuiamo a credere nel settore e quindi che nell'assetto finale che deriverà dai nuovi contratti ci sarà un giusto ritorno al capitale investito”.

Molti pensano che il cambio delle regole contrattuali determini un radicale sconvolgimento del mestiere del Dealer, qual è il suo punto di vista?

“Sicuramente ci sarà uno sconvolgimento del nostro mestiere, ma non è solo il frutto delle regole contrattuali. Sono solo una parte di un processo di cambiamento che è molto più ampio”.

Come sarà il Dealer del futuro?

“Sarà un Dealer capace di costruire e pianificare il suo futuro, perché dovrà essere in grado di conoscere i suoi clienti e decidere quali servizi offrire loro per essere un reale punto di riferimento per la mobilità del territorio in cui è radicato; potrà farlo solo se in grado di sfruttare realmente le potenzialità di Crm e digitale. Sarà un Dealer molto preparato e strutturato nell'area Hr. Sarà un Dealer mediamente più grande di oggi”.

La vostra azienda è focalizzata sul segmento generalista sul quale incombe la minaccia dell'offerta di prodotto cinese, come vede la cosa e quali azioni correttive avete in mente?

“Dobbiamo necessariamente adeguarci a questo nuovo assetto, che caratterizzerà il

segmento in un futuro che a parer mio è molto vicino. Lo faremo integrando la nostra offerta”.

Grande attenzione al postvendita e ai ricambi, aree importanti anche nel me-

dio termine, ci racconta come operate e con quali programmi?

“È effettivamente l'area su cui oggi concentriamo i maggiori sforzi e dove ancora non abbiamo raggiunto il livello di organizzazione, efficienza e professionalità cui puntiamo. Stiamo continuando a investire con nuove aperture e grandi ristrutturazioni che partono però con una visione diversa rispetto al passato: già in sede di business plan il focus del progetto oggi è il cliente e i servizi offerti che dovranno permettere un aumento della loyalty verso il nostro gruppo. Il contributo atteso al risultato economico aziendale da parte del postvendita è diverso, maggiore rispetto al passato. Stiamo lavorando, anche a livello formativo, per far sì che tutti siano consapevoli che quel momento di contatto con il cliente che si rivolge ai nostri centri di assistenza, sarà ancora per diversi anni la nostra chiave di sopravvivenza ma su cui potremmo costruire anche la crescita. Per i ricambi, già da molti anni abbiamo scisso quella che è l'attività a cliente finale, integrata nelle concessionarie, dalla distribuzione B2B, gestita con una società dedicata seguita da mia sorella Antonella. Questo ci permette di essere efficienti e capillari nel seguire tutta la sottorete di officine autorizzate e indipendenti che si affidano al nostro servizio”.

Usato, si parla di una grande piattaforma che state costruendo con alcuni colleghi, una cosa che dovrebbe coprire buona parte del Nord del Paese, ha qualcosa da raccontarci in proposito?

“Posso solo dire che si tratta di un nuovo portale di pubblicazione e vendita auto online, una sfida ambiziosa e impegnativa che, se avrà successo, potrebbe andare ben oltre la copertura del Nord del Paese. Il progetto procede bene e non manca molto alla partenza”.

E i servizi finanziari e le assicurazioni,

dove oggi si guadagna molto, se diventate Agenti che cosa succederà?

“Questa è l’area su cui ancora rimangono molti aspetti da chiarire e che preoccupa di più nel passaggio al nuovo contratto. Se ne parla troppo poco, e non possiamo permetterci una riduzione della contribuzione derivante da servizi e assicurazioni”.

Come finirà il 2022, azzardiamo una previsione?

“Non credo arriveremo a 1,3 milioni immatricolazioni di vetture”.

Consigli ai naviganti, in particolare ai suoi colleghi, ai tanti giovani che come lei hanno preso o stanno prendendo la guida delle aziende familiari?

“Credere nel settore, anche se in questo momento è un atto di fede, avere una strategia ma essere pronti e strutturati per cambiarla in corsa, coinvolgere i dipendenti”.



*Massimo Ceccato,
Ceccato Automobili SpA*