

PROGNOSI E DIAGNOSI DEL SETTORE PETROLIFERO NAZIONALE

**Intervista all'ing. Marcello Lanzafame su OIL & NON OIL NEWS
del 27 settembre 2013**

*

Quali sono gli obiettivi di crescita di Retitalia, che attualmente raggruppa circa 700 impianti? Siete interessati a nuove acquisizioni e/o a nuove adesioni di retisti?

Retitalia ha una consistenza totale di circa 720 impianti di cui 640 di proprietà degli azionisti e in convenzione e i rimanenti di proprietà di Retitalia. Il pacchetto di impianti nelle province di Verona e Vicenza, acquistato di recente da Esso, è integrato da un contratto collaterale detto di "branded wholesaler" e si configura come una partnership con marchi, supply e servizi in esclusiva. Questo modello di relazione è diffuso e affermato negli USA e in Europa; in Italia si è avviato con Retitalia e sta progredendo in linea con i piani della Esso.

Ovviamente Retitalia è aperta all'adesione di nuovi operatori seri e strutturati che condividano la filosofia dell'azienda e guardino al futuro come parte di un gruppo privato determinato e capace di fronteggiare i complessi scenari all'orizzonte. L'adesione a Retitalia, previo consenso degli azionisti, può avvenire partecipando al capitale sociale e apportando attività operative che ben si sposano con le caratteristiche generali della società. L'altra forma di adesione prevista è la stipula di un contratto di convenzionamento della propria rete, che consente di fruire di tutti i servizi messi a punto da Retitalia e che si evincono dalla sua presentazione.

Nuove acquisizioni rientrano certamente nella sfera di interesse della società e vengono vagliate con particolare attenzione tenendo conto delle difficoltà di inquadrare con ragionevole certezza gli scenari a medio-lungo termine e l'evoluzione del mercato italiano, caratterizzato dalla più grande crisi dei consumi dal dopoguerra.

Quali numeri dovrete raggiungere per poter ragionare di una vostra logistica e della capacità di acquisire il prodotto anche al di fuori dei canali nazionali?

Non pensiamo al momento a una nostra logistica data l'abbondante offerta generata dalla congiuntura di mercato. L'offerta di servizi si manterrà lunga nel breve-medio termine in relazione alla contrazione dei consumi che, a mio parere, non sarà congiunturale ma strutturale. Infatti sta cambiando il comportamento dei consumatori sull'utilizzo dell'auto: cresce la scelta di auto a gas (GPL e metano) e, per il primo anno nella storia recente, gli italiani hanno acquistato più biciclette che auto.

Per quanto riguarda la seconda parte della domanda, un po' di retrospettiva aiuta meglio a comprendere il futuro. Il nostro Paese ha costruito dagli anni 50/60 in avanti una potente industria di raffinazione capace di trasformare in prodotti finiti, greggio proveniente dai paesi produttori del Nord Africa e del Medio Oriente (Libia, Algeria, Egitto, Penisola Arabica, Iran, etc.); tale produzione copriva abbondantemente il fabbisogno nazionale, allora in costante crescita, e consentiva l'esportazione di importanti quantità di prodotti finiti verso i mercati del Nord America e quelli del Middle e Far East.

Oggi l'Italia, nonostante la chiusura di alcune raffinerie, ha ancora una capacità di raffinazione di 99 milioni di tonnellate a gennaio 2013 (dato U.P.) ed un fabbisogno interno inferiore a 65 milioni di tonnellate, in ulteriore contrazione, con una parallela difficoltà di esportazione verso gli acquirenti del passato. Il tasso di utilizzo medio delle raffinerie italiane è passato dal 78% nel gennaio 2012 al 70% a gennaio 2013, generando ulteriori diseconomie.

L'eccesso di raffinazione in Europa, nonostante la chiusura ed il ridimensionamento produttivo di diverse raffinerie, in base ai dati forniti da Europa, sarà ancora di 166 milioni di tonnellate nel 2020. Quindi quelli che lei chiama "canali nazionali" dovranno mantenere un saggio equilibrio fra i prezzi offerti franco raffineria e quelli del cargo market e rimarranno, a mio parere, le fonti più interessanti da cui attingere. Qualora comunque tale lungimiranza dovesse venir meno, siamo in

condizione, come peraltro una parte dei grandi operatori nazionali, di valutare ogni migliore opportunità alternativa.

Come giudica l'idea che i "soggetti interessati" stabiliscano la chiusura di 5000-7000 impianti?

Ho vissuto di persona il primo tentativo di razionalizzazione della rete italiana pianificato nel 1994 con il consenso dell'autorità Garante per la Concorrenza. La riduzione avvenne nell'arco di qualche anno ma si rivelò effimera negli anni successivi perché la rete ritornò a crescere significativamente, specie dopo l'eliminazione di ogni barriera all'ingresso (distanze fra punti vendita, restituzione di 2 o 3 concessioni in cambio di un nuovo impianto etc.)

Venendo ai tempi nostri, la prima osservazione che formulo è che l'eventuale chiusura di 5.000 impianti genererebbe sulla rete rimanente un effetto contenuto: l'erogato medio della rete residua crescerebbe di circa 200.000 litri per p.v. e l'erogato medio italiano rimarrebbe largamente inferiore alla media Europea, eccezion fatta per Grecia e Svizzera. Ci sarebbero comunque economie di scala quali ridotti costi di logistica, investimenti più mirati, minori rischi di crisi delle gestioni sulla rete restante.

Gli impianti da chiudere dovrebbero essere quelli, ancora numerosi, insistenti nei centri storici, quelli non compatibili con le norme di sicurezza e viabilità e quelli non selfizzati. L'applicazione di tale programma dovrebbe essere attuata, con forte determinazione ed in tempi definiti, su tutto il territorio nazionale.

Il rispetto rigoroso dei principi su accennati dovrà essere tale da impedire la corsa ad una nuova crescita della rete che vanificherebbe ancora una volta i sacrifici fatti. Bisogna comunque avere la piena consapevolezza che si perderebbe definitivamente la comodità di avere una rete capillare, presente anche nelle prossimità dei quartieri e nei

piccoli centri, ricca di quei servizi che parte non marginale dei consumatori italiani dimostrano ancora di saper apprezzare.

Concludo che la mia personale esperienza non mi consente di essere ottimista sulla rapida, efficace, stabile ed omogenea azione di miglioramento della rete e sottolineo ancora una volta il rischio di perdere definitivamente le caratteristiche di capillarità, particolarmente adatte al nostro Paese senza riuscire a cogliere parallelamente sulla rete rimanente l'ampliamento dei prodotti e servizi che fanno la ricchezza delle stazioni di servizio europee.

Crede che in futuro i segnali di Esso e la scelta di Shell saranno seguiti da altri?

La Esso e la Shell sono le uniche due compagnie multinazionali ancora presenti in Italia fra le cosiddette "sette sorelle", come le definì Enrico Mattei nel 1945. Le sette sorelle, come storicamente accertato, erano riuscite a monopolizzare il ciclo del petrolio ed egemonizzare politicamente ed economicamente i paesi produttori. Le recenti decisioni assunte da Shell ed Esso in Italia rappresentano un ulteriore elemento di novità per la distribuzione nel nostro Paese: per la precisione, mentre la Shell ha deciso di mettere in vendita le proprie attività in Italia, la Esso sta modificando il proprio modello di business, capitalizzando i suoi asset nel settore della distribuzione. Questa rivoluzione di strategia delle multinazionali a livello globale è ormai in corso da numerosi anni e generata dalle priorità in termini di redditività dei singoli business nel medio-lungo termine. In altre parole, la presenza rimane solo nei business e nei paesi più redditizi.

Osservando le ulteriori compagnie presenti in Italia, ritengo che quelle che rappresentano paesi produttori abbiano interesse a restare sul mercato per consolidare lo sbocco del loro prodotto in un'epoca che si manterrà lunga di greggio. Due nuove importantissime compagnie russe si sono affacciate al nostro mercato e non potranno che crescere, rappresentando anch'esse un paese produttore vicino al nostro mercato.

Le altre compagnie guarderanno con estrema attenzione l'evoluzione del consumi e delle redditività e faranno le loro più opportune e convenienti scelte strategiche.

Qual è il punto debole della rete italiana?

In sintesi la mia diagnosi sui punti deboli della Rete Italiana sono:

a. eccessivo numero di punti vendita ed i più piccoli caratterizzati da modesta offerta (spesso solo benzina) e con fragile conto economico. Abbiamo già ampiamente discusso di ciò al punto 3 e la mia visione della rete del futuro è numericamente non superiore a 15.000 impianti ed è caratterizzata da due sole tipologie:

- grandi impianti, dotati di tutti i carburanti per la trazione (liquidi, gas, elettricità) ricchi di prodotti e servizi richiesti dai consumatori ed aperti 24h

- impianti di prossimità, ghost o presidiati, in funzione del mercato locale;

b. insufficiente ed inadeguata automazione. Si deve assolutamente migliorare ed in tempi rapidi, ma bisogna investire con attenzione solo sulla rete del futuro evitando sprechi improduttivi;

c. insufficiente attività non oil e servizi. Tutti gli impianti che per posizionamento e dimensione possono offrire prodotti e servizi aggiuntivi, devono disporre delle necessarie licenze senza alcuna limitazione; non dimentichiamo che questo è un modo per recuperare posti di lavoro, spesso specializzato, a fronte di quelli che saranno persi per le chiusure degli impianti incompatibili o non competitivi;

d. modelli di gestione e contratti non adeguati alle esigenze del mercato. Va consentita con la massima tempestività l'apertura all'utilizzo di tutte le forme contrattuali previste dal codice civile, possibilmente col consenso delle parti sociali. Bisogna strenuamente privilegiare la forma contrattuale più consona al contesto competitivo ed alla sopravvivenza dell'impresa e del lavoro.

Se quanto sopra non avverrà in tempi rapidi, si correrà il serio rischio di chiusure e perdita di tanti posti di lavoro.

Quale peso hanno le attività non oil nei bilanci delle stazioni della vostra rete?

Le attività non oil hanno presso la nostra rete un peso contenuto. Gli impianti più piccoli, specie se di prossimità sono caratterizzati da spazi limitati e quindi sono privi di significative attività non oil.

Quelli più grandi hanno attività costituite da bar, fast food, piccoli market e lavaggi, comunque nella media della rete nazionale, e condizionati dai limiti dell'attuale quadro economico e normativo.

Quali sono le prime attività su cui si è investito in passato? Potrebbe cambiare qualcosa in futuro?

Oggi non esiste più una rete che si può, come in passato, segmentare per geografia, per dimensione, per qualità dei servizi forniti per fasce di erogato e gestire con politiche adatte a ciascun segmento!

Guardiamo il quadro generale della rete italiana e la sua presente consistenza e probabile evoluzione.

Oggi la rete distributiva è cambiata: vi sono ormai oltre 100 ipermercati che distribuiscono carburanti con logiche diverse da quelle della rete tradizionale; il carburante costituisce il prodotto civetta e sono molto frequenti iniziative di comarketing fra food e prodotti del market e carburanti.

I prezzi sono quindi molto aggressivi anche in virtù dei modestissimi costi di gestione dell'oil. Questa rete, che già copre circa il 3% dei consumi trazione del Paese, è in rapida espansione. Parallelamente si è sviluppata una rete di circa 2.300 pompe, cosiddette bianche, la cui filosofia fondamentale è far volumi a bassi margini.

Anche questa rete, che copre ormai circa il 10% dei consumi trazione del paese, è in progressiva espansione con una politica dei prezzi molto aggressiva.

Alcune compagnie reagiscono a questa evoluzione della rete con impianti cosiddetti "ghost" cioè self service – pre pay non presidiati trasferendo al consumo il costo della gestione.

Tale tipologia di punti vendita è largamente diffusa in Europa e viene fortemente enfatizzata dalla nostra Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato che ha richiesto a tutte le istituzioni centrali e locali di eliminare vincoli di qualunque genere che ne impediscano lo sviluppo.

Alla luce di quanto sopra detto, molto sta cambiando ed ancor più dovrà cambiare e con maggiore rapidità nel prossimo futuro.

Ogni singolo impianto dovrà essere osservato nel suo contesto competitivo in continua evoluzione; in particolare va monitorata la presenza di ipermercati, pompe bianche ed impianti ghost, va misurata la politica dei prezzi di ciascun concorrente e verificato l'impatto sui consumatori.

Va quindi messo a punto un modello di offerta che per qualità e quantità dei prodotti, configurazione del sito (spazi, parcheggi) servizi offerti e politica del pricing (da proporre in modo differenziato alle varie fasce di utenza e nelle diverse ore del giorno) possa competere con efficacia nel "**suo mercato**".

Ciò ovviamente comporterà scelte coraggiose, investimenti anche rilevanti e pretenderà il modello contrattuale più adatto alla singola posizione con i conseguenti momenti negoziali singoli e collettivi.

Adottando con efficienza e in tempi ragionevoli questa terapia, la fisionomia della nostra rete non potrà, nel medio termine, che cambiare in meglio, ovviamente nel medio termine.

I gestori stanno vivendo un momento veramente difficile: era inevitabile o hanno commesso errori in passato?

Lo scenario descritto al punto precedente dimostra chiaramente che i gestori stanno vivendo un momento drammatico che non ha precedenti nella storia della distribuzione dei carburanti nel nostro Paese.

Gestiscono piccole imprese i cui costi fissi crescono costantemente, i cui margini, ad essere ottimisti, sono invariati e ciò in un contesto di drastico decremento dei consumi; inoltre la crescita dei prezzi al consumo e delle accise mettono a dura prova la loro liquidità e solidità finanziaria.

Essi vivono quindi un clima di particolare pessimismo e sconforto motivato anche dalla necessità di licenziare personale e, persistendo in crisi dei consumi che a mio parere sarà lunga e strutturale, non vedono luce in fondo al tunnel.

Sugli errori del passato, visto che me lo chiede esplicitamente, sarò altrettanto esplicito: l'errore più grande commesso dalle organizzazioni sindacali è stato quello di chiedere ed ottenere nel 1998 dal Governo di allora l'emanazione della legge 32/98 che obbligava le compagnie ad un regime contrattuale unico del cosiddetto comodato gratuito; in Europa, nello stesso periodo, vigevano numerose tipologie contrattuali (commissione, agenzia, franchising, associazione in partecipazione) ciascuna adatta alle differenti realtà d'impresa.

L'emanazione di questa legge bloccando ogni sperimentazione allora già in corso di differenti forme contrattuali, irrigidì il rapporto con le parti sociali avviando una fase caratterizzata dalla rinuncia al gestore (GDO, pompe bianche, ghost e numerosi impianti di operatori privati e compagnie).

Oggi stimo che oltre il 30% della Rete Italiana non ha più gestori tradizionali e questa tendenza è in continua crescita motivata dalla necessità di rispondere ad un mercato in forte diversificazione (a carburanti liquidi a gassosi) con una contrazione dei consumi senza precedenti, molto competitivo e nel quale i forti sconti sui listini

consigliati dalle compagnie non consentono di coprire la filiera dei costi di un impianto gestito con modalità tradizionali.

Per concludere, anche in questo settore della distribuzione sarebbe necessaria una terapia shock in tempi rapidi e tale da:

1. ridurre la consistenza della rete nazionale a non più di 15.000 impianti (tenuto conto dell'orografia del paese) con l'attivazione di incentivi alla chiusura degli impianti incompatibili o non selfizzabili nonché di quelli marginali ciò consentirà un recupero di efficienza e di erogato medio assai significativi;

2. attuare la selfizzazione-pre pay di tutta la rete del futuro con la piena apertura a format innovativi, dovunque conveniente;

3. consentire la liberalizzazione delle forme contrattuali con la progressiva marginalizzazione del comodato gratuito ed il ricorso alle forme contrattuali più idonee al singolo sito in funzione del suo posizionamento competitivo e dei servizi offerti;

4. realizzare la piena e definitiva liberalizzazione di tutte le attività non oil (inclusi i tabacchi ed i giochi) atti a generare redditività aggiuntiva e posti di lavoro non più sostenibili dalle attività oil tradizionali.

Vorrei concludere questa intervista esprimendo il massimo rispetto ed apprezzamento che per il faticoso ed impegnativo lavoro svolto da sempre in prima linea dai gestori.

Dico loro che è venuto il tempo di prendere atto dei cambiamenti tumultuosi già avvenuti e di quelli alle porte e porgo loro un invito a recuperare, nella forma compatibile con l'economia d'impresa, il ruolo di interfaccia con i consumatori, divenendo coprotagonisti della profonda evoluzione in corso in un settore che... purtroppo non ha saputo stare al passo con i tempi.