

# **BMW Group**

## **Corporate Communications**

**Intervento del**

**Friedrich Eichiner**

**Membro del Consiglio di Amministrazione di BMW AG per le Finanze**

**Conferenza Stampa Annuale di Bilancio**

**Monaco, 18 marzo 2009**

- fa fede la parola parlata -

Signore e signori,

Anch'io vorrei darvi il benvenuto alla conferenza stampa del BMW Group sui risultati dell'anno scorso.

Vorrei cominciare con due importanti dichiarazioni:

1. Un calo delle vendite e oneri insolitamente elevati hanno caratterizzato l'anno 2008 per il BMW Group e per l'intera industria. Abbiamo dovuto accantonare ulteriori importanti somme per contrastare i rischi. Abbiamo affrontato notevoli spese una tantum per la riduzione volontaria del personale.

2. L'amministrazione si è concentrata sul taglio dei costi, sull'aggiustamento della produzione, sulla riduzione degli stock e su una corretta gestione della liquidità. Abbiamo lavorato molto sulle strutture di costo e migliorato ulteriormente la nostra efficienza.

Vorrei iniziare con i ricavi del Gruppo nel 2008.

I ricavi del Gruppo sono ammontati a quasi 53,2 miliardi di euro, valore che corrisponde ad un calo del 5 per cento rispetto all'anno precedente.

Al netto degli effetti valutari, il fatturato del Gruppo sarebbe diminuito di appena lo 0,8 per cento.

Nonostante gli elevati oneri una tantum dovuti alla crisi finanziaria, abbiamo fatto registrare un EBIT di Gruppo di 921 milioni di euro, che corrisponde ad un margine EBIT dell'1,7%.

L'utile lordo, a 351 milioni di euro, è stato chiaramente positivo, ma in calo del 91 per cento rispetto all'anno precedente. Questo è stato causato dalla diminuzione delle vendite e dagli oneri insolitamente elevati di cui sopra, che sono ammontati ad oltre 2,4 miliardi di euro.

Vorrei passare in rassegna gli oneri una tantum che hanno avuto il maggiore impatto sui nostri ricavi.

- Abbiamo provveduto ad ulteriori accantonamenti per le nostre attività di Servizi Finanziari. Oltre 1,97 miliardi di euro aggiuntivi sono stati accantonati per contrastare i rischi di svalutazione e di sofferenze. Ne parlerò in dettaglio più avanti.
- Abbiamo speso circa 455 milioni di euro per misure relative al personale nell'ambito del nostro programma di terminazione dei contratti. Prevediamo che questo porterà nei prossimi anni ad un risparmio annuale di 500 milioni di euro.

Fondamentalmente, le attività operative del Gruppo hanno avuto molto successo. Le seguenti correzioni dimostrano la forza operativa dell'azienda.

Senza gli oneri di cui sopra, l'EBIT a livello di Gruppo sarebbe stato di 3,3 miliardi di euro. Su questa base, il margine EBIT sarebbe stato pari al 6,3 per cento.

Ciò dimostra che l'azienda ha resistito bene e ha dimostrato la sua forza operativa in un contesto economico molto difficile. A contribuire a questo in maniera importante sono state le iniziative derivanti dalla strategia Number ONE. Esse ci hanno consentito di ottimizzare ulteriormente i costi. Agendo tempestivamente, siamo riusciti ancora una volta a migliorare la performance dell'azienda.

Ciò mi porta alle singole voci del rapporto sui ricavi.

Rispetto all'anno precedente, il costo delle vendite per il 2008 è aumentato leggermente, crescendo dell'1,1 per cento a 44,3 miliardi di euro. Gli oneri menzionati prima – cioè, i provvedimenti per contrastare i rischi, il calo delle vendite e l'effetto delle fluttuazioni valutarie ed i prezzi delle materie prime – hanno avuto l'impatto più importante sull'utile lordo.

Il costo delle vendite è ammontato a più di 4 miliardi di euro, il 5,5% in meno dell'anno precedente. Il rapporto tra costo delle vendite e fatturato è rimasto invariato, grazie anche alle misure adottate per ottimizzare i costi.

I costi amministrativi sono aumentati del 36 per cento a causa della spesa straordinaria per il personale. Al netto dei pagamenti per le liquidazioni, il BMW Group avrebbe migliorato la sua

performance anche in questo campo, a dimostrazione che le misure adottate per snellire l'amministrazione hanno portato ai risultati voluti.

I costi di ricerca e sviluppo, secondo le prescrizioni IFRS, sono ammontati a 2,8 miliardi di euro, quindi pari a 95 milioni di euro in meno rispetto all'anno precedente. Il rapporto dei costi di ricerca e sviluppo, sempre secondo l'IFRS, è stato del 5,3 per cento, il che ci colloca entro i limiti del 5/5,5 per cento che ci siamo prefissati come obiettivo per il 2012.

Il rapporto di capitalizzazione è stato del 42,7 per cento.

Abbiamo continuato ad investire nelle tecnologie del futuro e nei sistemi di propulsione efficiente. Strada facendo, abbiamo potuto beneficiare di importanti miglioramenti nell'efficienza delle attività di ricerca e sviluppo.

Vogliamo mantenere la nostra leadership tecnologica, specialmente per quanto riguarda le tecnologie relative ai sistemi di propulsione alternativi ed efficienti, alla costruzione con materiali leggeri e ai sistemi di sicurezza attiva. Questi ci danno un evidente vantaggio competitivo. In futuro, sfrutteremo più sinergie e faremo miglioramenti significativi in termini di efficienza.

Cambieremo la struttura del nostro rapporto sui ricavi a partire dalla relazione provvisoria sul primo trimestre 2009. Il cambiamento riguarda la dichiarazione separata dei costi di ricerca e di sviluppo. Da quando abbiamo adottato l'IFRS nel 2001, avete visto questi costi inseriti come voce separata nei nostri rapporti. Le autorità tedesche in materia ci hanno chiesto di dichiarare, in futuro, i costi di ricerca e sviluppo come costi di vendita. Abbiamo deciso di soddisfare questa richiesta dall'esercizio 2009 in poi. Inoltre, assicureremo che i costi di ricerca e sviluppo risultino trasparenti con l'aggiunta di ulteriori commenti nelle note.

Con -570 milioni di euro, il risultato finanziario è stato molto al di sotto di quello dell'anno precedente, a causa dell'altro risultato finanziario. Il calo è dovuto principalmente agli effetti negativi della misurazione dei singoli derivati di interesse prodotta dal cambiamento della struttura degli interessi. Nell'anno precedente, la conversione dell'obbligazione convertibile della Rolls-Royce ha avuto un effetto positivo sul risultato finanziario pari a 97 milioni di euro.

L'imposta applicata ai 351 milioni di euro di utile lordo è ammontata a 21 milioni di euro, rispetto ai 739 milioni di euro d'imposta dell'anno precedente. Il tasso effettivo applicato nel 2008 è stato quindi del 6 per cento, rispetto al 19 per cento del 2007.

Dopo aver dedotto le imposte, risulta un utile netto di 330 milioni di euro. Il ritorno sul fatturato dopo le tasse è stato quindi dello 0,6 per cento.

L'utile netto viene utilizzato per calcolare i ricavi per azione ordinaria, pari a 49 centesimi di euro, e quelli per azione privilegiata, pari a 51 centesimi di euro.

Il BMW Group mantiene il suo approccio orientato alle parti interessate e tiene in debito conto gli interessi degli azionisti, nonostante il periodo difficile. Il Consiglio di Amministrazione e quello di Sorveglianza propongono all'Assemblea Generale Annuale dividendi di euro 0,30 per azione ordinaria e di euro 0,32 per azione privilegiata. La somma necessaria per pagare questi dividendi è di 197 milioni di euro.

Ora vorrei parlare brevemente del quarto trimestre.

Il fatturato del Gruppo è stato di 12,8 miliardi di euro, 2,8 miliardi di euro in meno rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente a causa del calo delle vendite. La produzione di automobili è stata ridotta di 96.000 unità rispetto all'anno precedente. Infatti, siamo stati abbastanza previdenti per evitare di accumulare troppi veicoli in stock.

Abbiamo dovuto supportare oneri straordinariamente pesanti nel quarto trimestre, oneri di cui era impossibile prevedere le dimensioni.

Nel quarto trimestre, abbiamo dovuto accantonare altri 800 milioni di euro soltanto per i rischi sui valori residui. Di questi 131 milioni di euro per contrastare i rischi legati alla svalutazione e alle sofferenze. La spesa una tantum per il personale è ammontata a 197 milioni di euro. Questi esborsi hanno portato nel quarto trimestre ad un EBIT di Gruppo negativo pari a 718 milioni di euro.

Al netto di questi significativi effetti una tantum, l'EBIT di Gruppo sarebbe stato senz'altro positivo per il quarto trimestre, cioè pari a +410 milioni di euro.

Siamo convinti che il quarto trimestre è stato pesantemente condizionato dalla turbolenza nei mercati finanziari internazionali. Per quanto riguarda l'ammontare di questi oneri, non crediamo che questo rispecchi la tendenza per i prossimi mesi.

Quali misure abbiamo adottato per contrastare gli effetti negativi?

- Nel 2008, abbiamo ridotto i costi fissi rispetto all'anno precedente. Ciò si riflette sui costi amministrativi e di vendita corretti per escludere la spesa una tantum.
- Abbiamo anche ottenuto risparmi sostanziali nel costo delle materie prime. Abbiamo ottimizzato a lungo andare la nostra catena di valore aggiunto in termini di costi, di qualità e di innovazioni. Inoltre, abbiamo conseguito importanti miglioramenti della produttività per quanto riguarda la produzione in proprio. Poi, trarremo ulteriori benefici in futuro dall'utilizzo di kit di componenti e da una maggiore condivisione di parti tra le serie di modelli.
- Ma la struttura dei costi non rappresenta l'unica area in cui ci siamo impegnati per prepararci al difficile contesto. Abbiamo rafforzato ulteriormente la nostra già robusta posizione finanziaria. Nonostante la turbolenza nei mercati finanziari, siamo riusciti a rafforzare la nostra liquidità e ad espanderla in maniera tempestiva per il 2009. Al 31 dicembre 2008, il Gruppo disponeva di 8,1 miliardi di euro in contanti ed equivalenti. Tornerò fra breve su questo punto.

Prima di passare alle performance delle singole divisioni, vorrei informarvi del cambiamento nei rapporti divisione per divisione. Vorremmo rendere i nostri rapporti il più trasparente possibile per i nostri azionisti, per i partner nei mercati finanziari e per il pubblico. Quindi, abbiamo applicato con anticipo, cioè a partire dai rapporti relativi al 2008, lo standard IFRS 8 che sarà obbligatorio a partire dall'esercizio 2009. Infatti, abbiamo superato i requisiti in termini di trasparenza. Da ora in poi, prepareremo bilanci, rapporti sui ricavi e sui flussi di cassa separati per le varie divisioni. Naturalmente, questo cambiamento non ha nessun effetto sui nostri profitti.

Come potete vedere, ciò significa che divulghiamo tutti i principali risultati per ogni divisione, risultati che formano la base degli indicatori chiave di performance specifiche ad ogni divisione del BMW Group.

Questo grafico vi illustra in forma sintetica il nuovo modo in cui presenteremo le nostre divisioni. Da ora in poi, presenteremo un bilancio completo, nonché dichiarazioni dei ricavi e dei flussi di cassa per le Divisioni Auto e Servizi Finanziari.

I consolidamenti sono ora dichiarati separatamente dalle altre entità del BMW Group. La divisione “altre entità” comprende tutte le società che non possono essere facilmente assegnate ad una delle aree base dell’attività. Nel BMW Group, queste sono costituite principalmente dalla società di holding e di finanziamento a livello di Gruppo. La colonna relativa alla “somma per riconciliazione al Gruppo” indica i consolidamenti nonché somme che non possono essere assegnate alle singole divisioni.

Le assegnazioni di società alle divisioni differiscono dalle vecchie assegnazioni ai sotto-gruppi. Le assegnazioni per divisione sono più chiare. Ora vorrei commentare gli aspetti finanziari delle nostre singole divisioni.

Vorrei cominciare con le attività automobilistiche.

In questa divisione abbiamo registrato un fatturato di 48,8 miliardi di euro, il 9,4 percento in meno dell’elevato livello dell’anno precedente.

Con 690 milioni di euro, l’EBIT è stato di 2,76 miliardi di euro in meno rispetto all’anno precedente.

Il RoCE della Divisione Auto è stato del 4,9 percento, rispetto al 24,7 percento di un anno prima. Al netto degli oneri una tantum di cui sopra, il RoCE sarebbe stato pari al 14,6 percento.

Il calo significativo nei ricavi riflette gli oneri sostanziali che abbiamo dovuto affrontare durante l'ultimo esercizio. Questa diapositiva illustra alcune delle cause di questo forte calo nei ricavi:

- La diminuzione delle vendite, insieme agli effetti relativi al mix e al prezzo medio di vendita hanno decurtato i ricavi di 1,45 milioni di euro.
- L'ulteriore provvedimento per contrastare i rischi di svalutazione ha fatto diminuire i nostri ricavi di 911 milioni di euro.
- L'ulteriore onere valutario di 387 milioni di euro prefigurato nel corso dell'anno deriva principalmente dalle fluttuazioni del dollaro statunitense e della sterlina inglese.
- I pagamenti delle liquidazioni precedentemente menzionati hanno avuto un effetto negativo sulla Divisione Auto pari a 452 milioni di euro.
- La svalutazione e l'ammortizzazione hanno avuto un ulteriore effetto negativo sui ricavi per 16 milioni di euro.
- Gli aumenti dei prezzi per le materie prime hanno avuto un impatto negativo sui ricavi per 196 milioni di euro.

Di contro, i miglioramenti nell'efficienza hanno avuto un effetto positivo per 801 milioni di euro. Ciò che ho detto riguardo al Gruppo nel suo insieme vale anche per la Divisione Auto. La nostra performance operativa complessiva è migliorata. Siamo riusciti a diventare ancora più efficienti e a ridurre ulteriormente i costi fissi. Abbiamo migliorato l'efficienza per un valore pari a 450 milioni di euro rispetto al 2007.

Abbiamo aumentato la produttività del 7/8 percento, sebbene la produzione sia diminuita rispetto ai programmi originali. Quindi, questa crescita dovrebbe essere vista in maniera ancora più positiva.

Inoltre, abbiamo fatto tempestivamente ulteriori sforzi per gestire il capitale impiegato in modo efficiente. Le nostre attività di gestione caratterizzate dalla tempestività e dalla lungimiranza hanno compreso una diminuzione della produzione, un'ottimizzazione della gestione dei conti attivi e una pronta riduzione degli stock. Ciò ha diminuito le nostre attività correnti di quasi 1,2 miliardi di euro.



Alla luce del significativo calo delle vendite, la Divisione Auto ha potuto disporre, al 31 dicembre, di un livello moderato di flusso libero di cassa pari a –81 milioni di euro. Il flusso libero di cassa è stato soltanto marginalmente negativo anche nel quarto trimestre. Riassumendo, questo sviluppo è la dimostrazione della solidità della nostra gestione finanziaria. Siamo meglio posizionati in questo senso di quanto non lo siano molti nostri concorrenti.

I 9 miliardi di euro di attivi finanziari netti nella Divisione Auto ci conferiscono una solida posizione sulla base della quale affrontare le sfide del 2009.

A causa dell'introduzione, a partire dall'esercizio 2008, del nuovo sistema di presentazione dei rapporti finanziari divisione per divisione, ora dichiariamo gli attivi finanziari per la Divisione Auto, ma non più per il sottogruppo Attività Industriali.

Il metodo di calcolo dei conti finanziari attivi netti è stato corretto per conformarsi alle pratiche comuni dell'industria automobilistica. Adesso, soltanto i conti attivi interni ed i passivi dovuti alle attività finanziarie vengono contrapposti.

Lo sviluppo positivo del 2008 è stato spinto dal più alto livello di contanti ed equivalenti e dall'aumento dei conti attivi finanziari netti interni delle società della Divisione Auto. I conti attivi finanziari netti della Divisione Auto provenienti da quella delle "altre entità" sono aumentati di circa 4,5 miliardi di euro per un totale di 8,2 miliardi di euro, a causa principalmente della ri-assegnazione di sussidiarie nell'ambito di una ristrutturazione interna. Il prestito interno alle attività dei Servizi Finanziari ammonta a 3,5 miliardi di euro, valore fondamentalmente invariato rispetto al livello fatto registrare dopo nove mesi.

Anche i passivi finanziari sono cresciuti rispetto all'anno precedente, arrivando a circa 4,8 miliardi di euro. Questa crescita è dovuta ad assunzioni di prestiti da parte di società appartenenti alla Divisione Auto.

Quindi, nel 2008, i nostri attivi finanziari netti sono ammontati a 9,0 miliardi di euro.

Dato il difficile contesto economico, la nostra gestione finanziaria si è concentrata in modo particolare sul mantenimento di un alto livello di liquidità e su finanziamenti molto diversificati.

Inoltre, nel 2008 abbiamo rafforzato notevolmente la nostra posizione per quanto riguarda i contanti ed equivalenti. Ciò è stato possibile grazie a transazioni portate a termine sul

mercato azionario con investitori internazionali e all'espansione delle attività relative ai depositi dei clienti.

Questo mi porta alla Divisione Servizi Finanziari.

Abbiamo firmato poco meno di 1,2 milioni di nuovi contratti con i clienti finali – il 10,3 per cento in più rispetto all'anno precedente. I contratti in nostro possesso con i clienti finali e con i concessionari sono aumentati quindi del 15,2 per cento, per un totale di 3,03 milioni di unità.

Il volume d'affari in base alle somme riportate in bilancio è aumentato del 12,3% a 57,6 miliardi di euro.

Abbiamo pilotato la crescita soprattutto in direzione del finanziamento al credito, mediante una gestione tempestiva in quest'area. La quota dei contratti di leasing è quindi rimasta essenzialmente invariata. In totale, questa quota è salita al 48,5 per cento durante l'anno in esame.

La Divisione Servizi Finanziari ha fatto registrare un utile lordo negativo di 292 milioni di euro.

Il motivo principale per il calo dei ricavi è da attribuire all'impatto negativo dell'ulteriore provvedimento contro i rischi per un ammontare di 1.057 milioni di euro. Ha giocato un ruolo anche l'aumento dei costi di rifinanziamento. I rischi creditizi hanno avuto un impatto negativo per 363 milioni di euro. Il provvedimento per contrastare i rischi di perdite legate alla svalutazione nel portafoglio leasing ha rappresentato la maggiore voce singola. Le spese per l'intero volume di contratti di leasing in nostro possesso sono ammontate a 694 milioni. I rischi contrattuali si sono verificati principalmente negli Stati Uniti, nel Regno Unito, in Germania ed in Canada. Abbiamo dovuto provvedere ad un ulteriore accantonamento contro i rischi di 580 milioni di euro nel solo quarto trimestre.

Senza questi oneri aggiuntivi, il nostro EBT per il 2008 in questa Divisione sarebbe ammontato a 768 milioni di euro, che avrebbe significato un miglioramento del 3,4 per cento

rispetto all'anno precedente. Su questa base, il ritorno sul capitale sarebbe stato del 19,1 per cento.

Dalla nostra prospettiva attuale, abbiamo considerato sufficientemente l'esposizione prevedibile di tutti i nostri contratti ai rischi di svalutazione grazie ai provvedimenti che abbiamo attuato in entrambe le divisioni.

Abbiamo osservato un miglioramento marginale nel mercato dell'usato statunitense nei mesi di gennaio e di febbraio. La perdita media del valore residuo per veicolo è diminuita leggermente, cosa che rispecchia le nostre previsioni. In base alle nostre supposizioni, la situazione in questo mercato si dovrebbe stabilizzare e migliorare a medio termine.

Naturalmente, ci rendiamo conto della volatilità di questo settore di attività. Quindi non possiamo escludere completamente ulteriori rischi di svalutazione nel 2009. Alla fine, ciò dipenderà dall'andamento dei mercati.

L'anno scorso ci siamo mossi tempestivamente per ridurre il numero di contratti di leasing negli Stati Uniti a favore del finanziamento al credito. Ciò comporterà un calo significativo nei ritorni da leasing nel 2011 rispetto al 2008.

Come misura precauzionale, abbiamo abbassato in maniera significativa i valori residui indicati nei contratti di leasing formalizzati l'anno scorso. Ciò riduce i rischi di svalutazione per i nuovi contratti.

Negli ultimi mesi, abbiamo adottato una serie di misure sul mercato americano allo scopo di rafforzare i nostri valori residui:

- Abbiamo corretto le rate mensili di leasing per tener conto della tendenza delle svalutazioni e dell'aumento dei costi di rifinanziamento.
- Abbiamo affinato la nostra strategia per le auto usate per il mercato americano, strategia che dà sostegno al marketing delle auto restituite a fine contratto. Uno degli elementi di questa strategia è rappresentato dal successo del nostro programma CPO, che sta a

significare “Certified Pre-Owned” (Auto usate certificate). Offriamo queste vetture con estensione di garanzia una volta superata un’accurata procedura di controllo.

- Lo scorso anno, abbiamo consegnato più di 104.000 auto usate CPO negli Stati Uniti – il 14 per cento in più rispetto al 2007. Riscontriamo in questo momento una forte domanda per i nostri veicoli CPO.
- Ciò ci ha permesso di ridurre notevolmente gli stock negli Stati Uniti, anche quelli presso i concessionari. BMW e MINI attualmente si collocano tra i primi cinque marchi con la più breve permanenza in stock negli USA.
- Inoltre, abbiamo ridotto ulteriormente il rischio di sofferenze, rendendo ancora più severi i nostri criteri per la concessione del credito. Infatti, i nostri controlli rigorosi sull’affidabilità del richiedente assicurano che siamo esposti soltanto a rischi gestibili quando facciamo nuovi contratti di credito. Il tasso di sofferenza è cresciuto allo 0,59 per cento rispetto allo 0,46 per cento dell’anno precedente.

Tuttavia, non possiamo escludere la possibilità di un ulteriore aumento delle sofferenze a causa della situazione economica globale.

Nonostante questi effetti, il settore dei Servizi Finanziari è sempre attraente per il BMW Group, sia ora sia in futuro. Il leasing ci dà l’opportunità di mettere una vettura equipaggiata bene se non ottimamente nelle mani di un cliente ogni tre anni. A contrario, veicoli acquistati in contanti vengono di solito tenuti dal primo proprietario per una media di oltre cinque anni. Mediamente, gli accessori ordinati per le auto acquistate sono il 40 per cento in meno rispetto a quelli per le auto prese in leasing. I tassi di lealtà per le auto in leasing sono davvero alti – oltre il 75 per cento.

Complessivamente, la situazione del mercato di leasing è cambiata perché molti concorrenti hanno abbandonato l’attività. Il leasing è e rimarrà un ottimo strumento del BMW Group per assicurarsi la fedeltà del cliente a medio termine. Nonostante i maggiori costi di rifinanziamento e gli ulteriori provvedimenti contro i rischi, la Divisione Servizi Finanziari è in attivo in termini organici e rappresenta un elemento importante della nostra strategia di Gruppo.

La dipendenza dai mercati di valuta e di capitale diventa particolarmente evidente alla luce della crisi dei mercati finanziari mondiali. Il BMW Group è riuscito a rifinanziarsi senza problemi fin dallo scorso settembre, ma a costi sempre più alti.

Alla luce dei tassi d'interesse di base più favorevoli grazie ai tagli degli stessi operati dalle banche centrali, ci aspettiamo che l'aumento dei costi di rifinanziamento rimarranno nei limiti.

Come accennato prima, abbiamo diversificato i nostri strumenti di rifinanziamento: questi comprendono l'attività di depositi clienti in Germania e negli USA, nonché l'emissione di obbligazioni benchmark, piazzamenti privati, titoli di credito, ABS ("asset-backed securities", ossia titoli garantiti), nonché prestiti bancari. Questi strumenti ed i nostri numerosi contatti con gli investitori ci permetteranno di assicurarci rifinanziamenti senza interruzioni anche in futuro.

I Servizi Finanziari ora incidono per circa due terzi degli attivi totali. Quindi, stiamo considerando l'ulteriore sviluppo della struttura di queste attività. Così facendo, puntiamo a fare progressi nell'ottimizzazione dei rifinanziamenti e a migliorare la gestione dei rischi.

Ora vi darò alcune informazioni sulla Divisione Moto. BMW Motorrad è riuscita quasi ad eguagliare le vendite dell'anno precedente ed ha generato ricavi per 1,23 miliardi di euro in un contesto di mercato difficile. A prescindere dalle condizioni sottostanti, la divisione ha ampliato il suo portafoglio di prodotti e lanciato diversi nuovi modelli.

L'EBIT è ammontato a 60 milioni di euro a causa del difficile contesto economico ed è stato perciò del 25 percento inferiore a quello dell'anno precedente, mentre il RoCE è stato del 13,9 percento.

Cosa ci aspetta nel 2009 e come reagiremo alle sfide? Quest'anno, prevediamo che il mercato si riduca del 10/20 percento rispetto al 2007. Abbiamo dato avvio a misure che aiuteranno a minimizzare gli effetti negativi sui ricavi. E seguiremo questa strada con determinazione.

Processi atti a prioritizzare i costi sono stati introdotti con successi ad ogni livello. Il controllo sui costi sarà tra le prime priorità anche nei prossimi mesi. Continuiamo sempre ad avvalerci delle misure per migliorare l'efficienza introdotte dalla strategia Number ONE.

Ci aspettiamo che la nostra collaborazione con Daimler AG porti anche a vantaggi sui costi. Sfrutteremo le economie di scala in occasione di acquisti di parti sviluppate congiuntamente.

Parliamo spesso con Daimler AG a proposito di acquisti congiunti. Entrambe le parti hanno individuato più di dieci componenti idonee. Nessuna di queste componenti contribuisce a differenziare i marchi o è importante dal punto di vista del cliente. Entrambe le aziende – nonché i nostri fornitori – beneficeranno da tutto ciò in un prossimo futuro.

Stiamo facendo grandi sforzi per ottimizzare ulteriormente l'utilizzo del nostro capitale. Abbiamo identificato il potenziale per ridurre gli investimenti nel 2009 a meno di 4 miliardi di euro rispetto al 2008. Alla luce del gran numero di progetti di veicoli, questo rappresenta un obiettivo ambizioso, che potremo raggiungere mediante misure di miglioramento e di ottimizzazione dell'efficienza. Tuttavia, continueremo ad investire nel nostro futuro.

Grazie alla nostra strategia Number ONE, guardiamo al futuro con fiducia. Siamo certi di avere la giusta strategia ed i migliori prodotti – anche e specialmente in presenza del difficile contesto globale.

Questo ci obbliga ad effettuare alcuni tagli significativi. La gestione dei costi è oggi la nostra prima priorità e lo sarà anche nei prossimi mesi. Il nostro staff comprende quanto sia necessario tutto ciò. Continueremo a seguire la nostra attuale strada per la riduzione dei costi e per ottimizzare l'efficienza su questa base.

Continuiamo a gestire attivamente le attività correnti nette (il capitale impiegato) ed il flusso libero di cassa. E' anche estremamente importante salvaguardare ed aumentare la nostra liquidità.

Nel fare ciò, stiamo creando le basi per offrire al BMW Group la migliore posizione possibile in questo esercizio e negli anni a venire. Il Consiglio di Amministrazione del BMW Group e tutti i suoi dipendenti si batteranno per ogni veicolo venduto, per ogni centesimo di euro

risparmiato e per ogni centesimo guadagnato. Qualora il contesto economico dovesse peggiorare, rivaluteremo la situazione e, se necessario, ci adopereremo sulla base di un nuovo scenario.

Noi consideriamo l'attuale situazione come un'occasione, come se fosse un programma di fitness per la nostra azienda. Utilizzeremo quest'anno per allineare in maniera ottimale il BMW Group alle sfide con le quali ci confrontiamo oggi e per prepararci alle opportunità di crescita che avremo domani. Continuiamo ad investire nei nostri settori orientati al futuro, poiché essi rappresentano la chiave del nostro successo in avvenire. Con la nostra strategia Number ONE, stiamo segnando la giusta rotta – anche alla luce delle sfide del 2009.

Grazie della vostra attenzione.