

Se la domanda di mercato cambia, anche l'offerta deve cambiare. Ed è quello che sta facendo Continental, che sta crescendo e si sta trasformando nel brand e nel concetto di servizio, declinato nei vari settori e nei diversi marchi. Ne abbiamo parlato con Alessandro De Martino, amministratore delegato di Continental Italia.

PN: Come resistere in questi anni difficili?

ADM: La stabilità e la continuità -non l'immobilismo- sono importanti e sono il modo migliore per fare fronte a questo periodo complesso. Noi ci riusciamo anche grazie ad un team che è molto stabile e che sta crescendo. Questo periodo è davvero difficile e molti operatori dicono che negli ultimi 30 anni non hanno mai visto una situazione simile. Nel mercato la preoccupazione è tangibile e ci sono una serie di variabili che sono cambiate drasticamente. Ma gli italiani, quando reagiscono, lo fanno bene. Da parte nostra stiamo sviluppando il brand e in particolare il servizio, che deve essere adeguato ad un marchio premium e al livello europeo.

PN: Come sta cambiando il mercato?

ADM: Nel vettura cambiano la stagionalità, la distribuzione e la rivendita. Per il gommista in particolare è importante tenere sotto controllo il livello dello stock e poter impiegare le risorse durante tutto l'anno. A differenza del mondo parallelo delle officine, che sono sempre state molto tutelate dalle Case, i gommisti presentano una fortissima frammentazione indipendente. Noi crediamo che sia giunto il momento anche per i gommisti di scegliere un più stretto affiancamento con le Case produttrici, che possono aiutarli a venire fuori dalla crisi con iniziative, linee guida e molto altro. E' vero che i clienti finali chiedono il prezzo, ma quello che alla fine fa davvero la differenza è la migliore consulenza. E' solo il gommista che può far capire al cliente che l'alternativa al prezzo è la sicurezza.

PN: Le concessionarie auto sono dei concorrenti pericolosi per il gommista?

ADM: Crediamo che chi oggi è professionale nel vendere gli pneumatici possa dare più attenzione al cliente che non un concessionario, che è invece molto distratto da altre cose e che forse cerca di spingere gli pneumatici esclusivamente come componente di ricavo aggiuntiva. Il gommista invece è concentrato sul prodotto, ha lo stock, ha la competenza, ha la gamma e ha il know how. Il gommista può vendere, soprattutto l'alto di gamma, molto meglio rispetto al concessionario.

C'è spazio per fare le cose bene. Però bisogna organizzarsi meglio, guardare di più alla meccanica leggera e seguire gli sviluppi del mercato. E' un passaggio inevitabile. Ne

parleremo anche a Bologna, in occasione di Autopromotec, dove avremo una presenza interessante e faremo il punto sull'assistenza.

PN: Continental nei prossimi mesi punterà quindi sul servizio?

ADM: E' molto importante avere un ottimo prodotto, ma lo è anche far capire al cliente finale cosa ci sta dietro e assistere tutta la filiera nell'essere qualitativi e guardare un po' più avanti rispetto al momento di panico. Lo facciamo anche con le campagne pubblicitarie: i nostri messaggi sono stati premiati in questi ultimi mesi sia per il contenuto, sia per il modo in cui sono stati comunicati.

Insomma, secondo noi, bisogna sempre di più lavorare sulla "consumer experience" che deve essere di alto profilo. E' questa l'evoluzione che presenteremo sul mercato - distribuzione e rivendita - nei prossimi mesi. E in tutti i servizi, dove siamo presenti, vogliamo dare più attenzione al cliente e raggiungendolo con il messaggio giusto.

PN: Anche il gommista dovrà seguire questa evoluzione?

ADM: Noi crediamo che anche nella rivendita debba cambiare il livello di servizio. Vogliamo noi per primi affiancare il gommista, con una presenza nel punto di vendita, per dare una maggiore attenzione al cliente, perché gli automobilisti devono trovare un giusto equilibrio tra prezzo, qualità e servizio.

I gommisti, con cui parliamo tutti i giorni, si trovano oggi a dover fare delle scelte: c'è chi sta vivendo il passaggio generazionale, chi ha davanti ancora molti anni e quindi cerca un modo per sopravvivere, chi sta cercando un nuovo equilibrio e chi si sente minacciato dai nuovi canali di vendita. Insomma, è una fase molto intensa e appassionante ed è il momento per fare le scelte giuste.

Non si può vivere solo di prodotto, ma di assistenza di prodotto, non solo di prezzo ma di contenuti. E' veramente il momento in cui la distribuzione deve ripensare il suo modo di approcciare il cliente finale, deve prestare maggiore attenzione al cliente, ascoltarlo, parlarci di più. Questo significa creare dei punti di assistenza più grandi, che sappiano attirare i clienti della zona, approcciarli in modo diverso e avere la possibilità di vendere di più, e quindi gomme sì, ma non solo gomme.

PN: Inserire la meccanica leggera è dunque un percorso obbligato per il gommista? Ma non potrebbe essere troppo complesso per qualcuno?

ADM: Ho parlato con tanti clienti e moltissimi sono spaventati dall'idea di farlo, perché rappresenta un cambiamento forte delle loro abitudini e perché la fase di stagionalità sembra non premiare il fatto di dover prendere altri impegni.

Certo, non è facile, significa rivedere drasticamente il modello di business. Ma è proprio adesso il momento per farlo! Possiamo stare ad aspettare che scendano un po' i prezzi di fornitura e arrivi qualche cliente in più? No, bisogna ripensare completamente la professione e la posizione sul mercato. Questo significa rivedere gli spazi in cui si opera e la professionalità con cui si opera. Ecco perché noi pensiamo di poter offrire ai clienti delle soluzioni. Bisogna ragionare però in termini di economie di scala: per giustificare dei volumi e del personale aggiuntivo è importante capire che volume si vende all'anno.

PN: Continental ha già stretto degli accordi quadro per la meccanica leggera?

ADM: Stiamo sviluppando, tramite la rete FSC, degli accordi importanti, ma ovviamente li offriamo solo ai clienti che sono nostri partner e lavorano con noi in modo più o meno approfondito, tramite l'affiliazione e la collaborazione.

PN: Per i gommisti però questo non è un momento ideale per fare degli investimenti...

ADM: Credo che un Paese normale dovrebbe avere molto più supporto bancario rispetto a quello che abbiamo oggi. Le banche non stanno aiutando nessuno. Gli operatori che riescono a ri-orientarsi sulla struttura finanziaria della loro attività e re-indirizzarla correttamente, non hanno una leva in più, ma un handicap in meno. Senza quello è difficile pensare a qualsiasi cambiamento.

La distribuzione negli ultimi due anni si è trovata costretta a fare da banca e lo ha fatto con molto impegno. Io trovo però difficile comprendere alcune scelte fatte in questi anni, in particolare mi riferisco alle scadenze di pagamento che andrebbero correlate con il cash-flow del settore. Se un rivenditore non è in grado di pagare a dicembre, non lo sarà a febbraio. Meglio concentrarsi sui momenti in cui c'è liquidità, facendo magari piani di rientro personalizzati.

PN: In sintesi quali sono le tre regole d'oro per il gommista che vuole salvarsi da questa crisi?

ADM: Se oggi un rivenditore non ha il capitale e la struttura finanziaria per supportare il proprio business deve mettersi nelle mani di distributori e fornitori, che lo fanno per lui.

Questa però è una sorta di cessione di autonomia. Per poter andare avanti sono indispensabili tre passaggi:

1. Mettere a posto la finanza
2. Avere un business model che permetta una certa di continuità di ricavi e cash-flow durante l'anno
3. Mantenere un livello di stock logico, commisurato alle esigenze del business e non invece legato - come spesso accade - all'istinto di comperare quando il prezzo sembra buono, facendosi attirare in operazioni che poi sono difficili da sostenere.

Il mercato sta cambiando e per uscirne vincenti bisogna continuare a generare flussi di ricavi adeguati alla dimensione del business, generare economie di scala che permettano di dare continuità di ricavi e ribilanciare finanziariamente l'attività.

Oggi le alternative sono due: o vivere in nicchie molto piccole e molto agili, che però sono esposte a una situazione di rischio, oppure costruire dimensioni che si sostengano meglio, con una serie di iniziative che portino ricavi, allarghino il bacino di clienti e li facciano tornare spesso. Questa è la direzione in cui stiamo lavorando.

PN: La finanza non è una materia facile per i gommisti. Come possono affrontarla?

ADM: E' per questo che stiamo organizzando moltissimi corsi di finanza per i nostri clienti. La finanza non si può ignorare o rifuggire; bisogna venirne a capo. Ho visto comunque molto interesse da parte degli operatori del settore ed è un segnale importante.

© riproduzione riservata
pubblicato il 16 / 04 / 2013