

Quelli appena trascorsi sono stati mesi, ma anche anni, di attenta riflessione per la filiale italiana di Continental, che, alla luce delle vicende avvenute nel mondo della distribuzione, è stata costretta a definire nuove strategie e investire sempre di più nel retail. Ne abbiamo parlato con l'amministratore delegato **Alessandro De Martino**.

### **Come risponde Continental alle evoluzioni del mercato?**

Negli ultimi 4-5 anni, in Italia, abbiamo effettivamente cambiato completamente la strategia retail nella business unit vettura, per mantenere la competitività, alla luce delle evoluzioni del mercato e in particolare della distribuzione.

Questo ha comportato anche un'evoluzione della nostra struttura interna, con una speciale attenzione al management: abbiamo scelto di premiare e fare crescere tanti giovani, che ne avevano la capacità e la voglia, ma anche persone con anzianità aziendale, a cui abbiamo dato fiducia e stimoli nuovi.

### **Chiusure e acquisizioni, in Italia, hanno portato a una concentrazione molto forte della vendita all'ingrosso e forse anche un po' alla perdita di identità della catena di distribuzione. Come ha reagito Continental?**

Abbiamo dedicato tempo a discutere per definire delle nuove strategie, capire come è cambiato il mercato e trovare le misure per affrontarlo, misure che potessero segnare una rotta da mantenere con coerenza anche nei prossimi anni.

Il mercato automotive vive una fase di profonda trasformazione: cambiano le auto, cambia la meccanica e cambia l'atteggiamento del consumatore. Il gommista deve fare fronte a tutti questi aspetti e deve essere affiancato. La distribuzione, però, sta facendo un percorso diverso e particolare. Queste riflessioni e l'analisi di bilanci, debito e livello di utile dei principali protagonisti della distribuzione ci ha portato alla consapevolezza di dover sviluppare, anche noi, in prima persona, dei progetti di distribuzione, con una visuale di almeno due anni.

In alcune aree, ad esempio, siamo passati da un centinaio di clienti a solo alcuni, in termini di distribuzione. Non è una cosa che ci spaventa, ma comunque ci costringe a reagire, perché non vogliamo ridurre i livelli di servizio nel sistema, bensì rimanere al fianco di tutti i clienti che riteniamo interessanti, con modalità coerenti all'evoluzione tecnologica. Internet e la tecnologia ci consentono infatti oggi di seguire parte dei clienti anche in una forma indiretta e complementare alla relazione umana, che certamente non può mancare.

**Quindi la risposta di Continental a questa concentrazione della distribuzione è ... diventare distributore dei propri prodotti?**

Il problema è che, se manca la distribuzione, qualcuno deve farsi carico della logistica e dell'attività commerciale, quella che crea il valore aggiunto.

Ai distributori abbiamo spesso chiesto di lavorare con maggiore impegno sulla fascia premium, sia beneficiandone come margin provider, sia come opportunità in grado di valorizzare la partnership con noi. Logistica, credito e flessibilità sono tutti elementi importanti, ma per noi è fondamentale avere una strategia di brand/prodotto e se a questo non si dedicano i distributori, lo dobbiamo fare direttamente noi.

E quindi, sì, in alcuni casi siamo diventati distributori di noi stessi. Ad esempio l'anno scorso, nel centro nord Italia, abbiamo deciso di prendere in mano il **marchio Uniroyal** per trattarlo in forma diretta attraverso la rete Pneus Expert.

Siamo molto contenti dei risultati raggiunti, perché stiamo riuscendo a rendere il brand più dinamico. È una conseguenza logica, perché noi, in quanto produttori, siamo sicuramente più attenti al nostro brand di quanto possa essere un distributore per il quale la dimensione solo regionale è poco motivante.

**È un progetto che pensate di allargare ad altri marchi o altre zone geografiche?**

Al centro nord abbiamo ripreso in mano il brand Uniroyal con il network Pneus Expert. Al sud invece lavoriamo molto bene con i distributori che conoscono alla perfezione il loro territorio e stanno sostenendo con impegno la missione del marchio.

Uniroyal oggi è un prodotto high value, con una forza vendita e una rete dedicate, investimenti di marketing specifici e una piattaforma online, che non è un e-commerce, ma uno strumento di visibilità, che convoglia la comunicazione e l'attenzione sul punto vendita, sostenendo il network.

Stiamo inoltre stimolando la rete, offrendole nuovi strumenti importanti, come ad esempio FSC, per interfacciarsi con il mondo del noleggio.

La strategia di visibilità sul web, complessivamente, è mutuata dalla Germania e sta funzionando molto bene anche in Italia.

Per quanto riguarda la possibilità di fare un'esperienza analoga con altri marchi, pensiamo che oggi non sia semplice, perché Uniroyal ha la fortuna di una rete che ha una storia

incredibile e un affetto per il brand straordinario. Creare qualcosa di simile non è sicuramente semplice, ma di certo Pneus Expert sta affrontando questa esperienza con grande entusiasmo e le prospettive sono molto positive.

Gli investimenti che stiamo facendo sul brand Uniroyal sono innovativi e, ad esperienza acquisita, potremo replicare la stessa strategia anche su altri marchi.

### **Come evolverà il mondo del retail?**

Le nostre riflessioni ci portano a pensare che una parte del mercato al dettaglio sarà formata da professionisti competenti, preparati anche nel marketing, attenti al rapporto con il cliente e con delle officine di dimensioni medio-grandi. Un'altra parte dei rivenditori, invece, mirerà alla fascia più economica del mercato e continuerà a svolgere la professione senza troppe pretese o strategie.

Il rischio è che venga meno la parte intermedia del mercato, quella dei gommisti che basano il proprio lavoro su un delicato equilibrio tra economicità e rapporto con il cliente.

C'è poi l'elemento all season, che sta effettivamente attenuando un po' i picchi stagionali, ma che sta anche allontanando il cliente dal suo gommista, che lo vede sempre meno.

Tutte queste trasformazioni, impatto del web, cambio della stagionalità, evoluzione della meccanica, unite alla crisi economica, secondo noi, porteranno il consumatore finale - e l'utente professionale - a cercare relazioni più soddisfacenti nella manutenzione del veicolo.

### **I nuovi competitor, come officine di meccanica o concessionarie, rappresentano una minaccia per il gommista tradizionale?**

I meccanici sempre di più si occupano anche di pneumatici. Ci sono alcune reti che basano la loro strategia proprio su questo concetto. Il mondo del concessionario, invece, è meno focalizzato sulla parte pneumatici e ha bisogno di più tempo per valorizzare il nuovo business. In ogni caso, questi nuovi protagonisti del mercato, ad un certo punto, arriveranno a prendere una fetta del business delle gomme.

Certo è che il mondo della vendita al dettaglio è in evoluzione e che i gommisti devono seguire questa trasformazione per interfacciarsi al meglio con i consumatori, con veicoli e con la meccanica tutti aspetti che evolvono con rapidità.

**Quale può essere la ricetta del successo per un gommista oggi?**

Credo che l'alleanza sia una delle chiavi del successo per i rivenditori. Molti oggi passano sotto insegna o cercano in qualche modo di creare delle comunità.

La domanda che ci poniamo noi è: come essere distintivi per loro, come sostenerli in questo passaggio?

C'è ad esempio il grosso problema della formazione, della qualificazione del punto di servizio. Sono in particolare le società di noleggio che chiedono una garanzia della qualità dei centri di servizio e io credo che sia dovere delle Case assumersi la responsabilità di qualificare la propria rete.

Poi bisogna lavorare sul nuovo approccio al cliente finale, perché ad oggi, come dimostra l'incremento dell'all season, in certi casi il cliente vede il rapporto con l'officina come un fastidio. Ed è un peccato, ma soprattutto un'occasione persa.

**Come si può fare per avvicinare e lasciare una buona impressione nel cliente finale?**

Stiamo cercando di stimolare la rete a far sì che i clienti si rechino più spesso in officina, trovando più servizi, ma anche valore aggiunto nel servizio stesso, riconoscendo la professionalità in un'offerta che invogli il cliente.

Sicuramente questo è un percorso più facile se si è affiancati da un produttore, che offre strumenti e consulenti per diventare sempre più professionali e attenti alla qualità del servizio. Credo che oggi sia l'unica via percorribile. Non si può più restare soli, bisogna avere il coraggio, ma anche l'umiltà, di stringere delle alleanze. È questa una delle principali leve per mantenere competitività nel nuovo mercato.

**La fase di aggregazione in reti distintive è già in corso da qualche anno. Ha notato dei cambiamenti nell'atteggiamento dei gommisti?**

Quando siamo partiti con BestDrive, qualche anno fa, ci siamo subito resi conto che i punti vendita più interessati a questa nuova filosofia di servizio erano quelli dove si stava realizzando il passaggio generazionale di padre in figlio, dove la vecchia generazione era più pessimista e radicata nelle abitudini, mentre i giovani avevano voglia di innovare e cercare alleanze professionalizzanti.

Mentre in passato l'atteggiamento del gommista rispetto alla Casa era più scettico e negativo, oggi si sono create delle vere e proprie sinergie, per cui sempre più spesso i

gommisti riconoscono con entusiasmo che, proprio grazie alle Case, hanno potuto realizzare progetti che da soli non avrebbero mai potuto affrontare.

Trovo che il clima sia più aperto rispetto a qualche anno fa. Anche, ad esempio, per quanto riguarda le vendite online, è venuto meno il rifiuto dei primi anni ed è subentrato un atteggiamento costruttivo, per cui il gommista oggi ha capito che deve lavorare per recuperare il rapporto con il cliente che acquista online. Il fenomeno dell'e-commerce c'è e non ha senso combatterlo, va accettato, sfruttando il fatto che comunque il gommista rimane l'unico anello della catena che con il cliente finale ha l'opportunità di un contatto personale.

Alleanze e collaborazione sono necessarie per l'evoluzione verso questo nuovo mondo. Vincerà la sfida chi riuscirà a passare da una logica di artigiano, di cui il cliente si fida ciecamente senza chiedere nulla, ad una logica di rivenditore, gestore della relazione con il cliente, un cliente che non è un "passivo contribuente", ma qualcuno con cui costruire un rapporto, che va gestito e curato nel tempo.

© riproduzione riservata pubblicato il 21 / 10 / 2019