

Nel 2015 il Gruppo Magri Gomme/Yokohama ha deciso di investire per aiutare i propri clienti a vendere di più, ma soprattutto a vendere meglio. Il successo dei clienti rappresenta ovviamente anche il successo dei fornitori e, in questa complessa fase della storia del settore del pneumatico in Italia, la famiglia Magri si è resa conto che era necessario un supporto concreto e competente per affiancare i propri clienti nelle trasformazioni che sono necessarie - ormai in maniera evidente - per rimanere competitivi.

Con questo chiaro obiettivo in mente è stato assunto il 1° luglio 2015 Francesco Di Mauro. Romano, proveniente da importanti aziende quali Continental e Siemens e con un lunga esperienza nel settore del credito e della formazione. Non è nuovo solo il collaboratore, nuova è anche la posizione e innovativa è la maniera in cui la posizione è stata interpretata.

PN: In che modo questo nuovo ruolo diventa strategico per l'azienda?

FDM: La scelta nasce proprio dalla visione strategica della direzione generale: inserire una figura sul campo che faccia da unione tra il cliente, il responsabile commerciale e l'azienda stessa. Il mio ruolo, pur entrando nella logica delle vendite, ha un angolo di visuale molto diverso rispetto al responsabile commerciale. Il mio compito è riuscire a percepire le esigenze e i problemi del cliente, stimolarlo ad aprirsi anche su situazioni delicate che difficilmente vengono esposte al commerciale e, in questo modo, ottenere una serie di informazioni che sono fondamentali per il successo delle vendite stesse. Non basta sapere come il cliente lavora, se ha il prodotto giusto, se il prezzo è di mercato; per fare davvero la differenza bisogna capire profondamente i suoi bisogni e offrire una risposta adeguata.

PN: Come è cambiato il mercato in questi anni?

FDM: Oggi il mondo del gommista è totalmente diverso. Solo 15 anni fa c'erano 5 case e 150 distributori, per cui l'offerta era numericamente più vasta, ma con molte meno marche e con prezzi di vendita decisamente più alti. La contaminazione era molto meno frequente e il solo fatto di essere una Casa produttrice apriva le porte dei rivenditori.

Oggi invece la distribuzione si è molto assottigliata e accorciata: i distributori sono in tutto una trentina e quelli che operano a livello nazionale sono solo sei. L'offerta di brand è però enormemente più ampia, grazie all'entrata di marche asiatiche a prezzi molto competitivi.

Ecco perché oggi diventa fondamentale riuscire a intercettare i bisogni del cliente e capire quale può essere il suo punto di svolta, offrendo un vero e proprio servizio di consulenza. Grazie a una serie di analisi con il cliente stesso, possiamo infatti prospettare delle opportunità utili a trasformare il suo punto vendita e il suo business.

PN: Quali sono i punti più critici nell'attività del gommista?

FDM: La criticità fondamentale è una: la stagionalità che si è ridotta al minimo. Un tempo si vendeva nelle 4 stagioni, poi sono diventate 2 e oggi ne è quasi rimasta una sola. Non solo, il cliente finale vorrebbe addirittura il prodotto unico, l'all season, un pneumatico inventato vent'anni fa da una Casa che lo ha poi relegato ad una nicchia perchè da un punto di vista delle vendite è un autogol: significa vendere meno gomme!

PN: Per sopravvivere non è quindi più sufficiente vendere solo pneumatici?

FDM: Oggi il gommista deve cambiare completamente pelle, non può più pensare di vendere solo pneumatici perché i margini, grazie all'offerta vastissima e a internet, si sono assottigliati. Vent'anni fa si vendeva a sconto, che allora era del 45-50% mentre oggi è almeno dell'80%. Oggi si vende a prezzo, con una differenza enorme tra nord e sud: un treno di gomme 205/55 R16 dello stesso brand può costare 360 euro a Milano e 240 a Napoli!

La mole di lavoro è rimasta la stessa, ma il gommista oggi non guadagna più. Il mercato infatti è maturo ormai da 20 anni e le gomme vendute rimangono stabilmente tra i 28 e i 30 milioni di pezzi. Il gommista fa quindi lo stesso identico lavoro, ma con margini bassissimi e su 300 euro di vendita ha un guadagno di 12-20 euro, quando 20 anni fa il guadagno sullo stesso importo era di 100-120 euro.

PN: Cosa fa il Gruppo Magri per aumentare la consapevolezza nei propri clienti?

FDM: La prima cosa da fare è spiegare loro qual è la differenza tra margine e ricarico per capire cosa rimane a loro alla fine. Purtroppo questo è un mondo che è vissuto anche di nero, grazie al quale i rivenditori una volta potevano permettersi molti lussi. Oggi invece si utilizzano i ricavi in parte per pagare le tasse e in parte per sostenersi.

PN: E' questa la grande sfida del suo nuovo ruolo?

FDM: La prima sfida è proprio andare dai clienti e metterli di fronte a quello che sta effettivamente succedendo, far loro aprire gli occhi, analizzare l'impostazione della loro operatività quotidiana da un punto di vista finanziario e far loro capire che, lavorando in un certo modo, possono recuperare un 10-15% del potenziale finanziario.

La seconda sfida è fargli cambiare pelle. I gommisti devono trasformarsi in automotive center dove le macchine entrano con maggior frequenza. Da sempre il settore dei

pneumatici pensa che la formula del fatturato sia prezzo per quantità. Invece la vera formula del commercio è frequenza di acquisto per numero di clienti per prodotti venduti. Se si trasformassero in un centro assistenza potrebbero offrire revisione, lampadine, olio e molte altre piccole operazioni, che di colpo riporterebbero la marginalità dal 5-6% attuale al 20-25% di una volta.

PN: Sono sfide molto impegnative. Quanti gommisti avranno l'energia per affrontarle e quanti saranno invece i centri già attrezzati che inseriranno il servizio gomme, esacerbando ulteriormente la competizione?

FDM: Trasformarsi e adeguarsi al mercato è l'unica via percorribile per i gommisti, così come per tutti noi. Se i gommisti vogliono sopravvivere, devono assolutamente aumentare la frequenza d'ingresso delle auto in officina e di conseguenza la frequenza di spesa, che non deve essere per forza altissima. L'importante è che il cliente si rechi in officina almeno due o tre volte all'anno, magari con il pretesto di controlli gratuiti, che quasi sempre portano del lavoro, come il cambio delle lampadine o il giro delle ruote.

Per quanto riguarda invece le concessionarie auto abbiamo scoperto, grazie a uno studio condotto negli ultimi due anni, che hanno sì le dimensioni e le strutture, ma non hanno la mentalità tecnica per affrontare questo lavoro. Sono dei grandi fruitori di corsi di formazione, non solo tecnica, ma anche finanziaria e di marketing. E' questa la chiave per poter lavorare con le concessionarie.

PN: Le concessionarie, a differenza dei gommisti, riescono a farsi pagare la manodopera. Come potrebbero i gommisti colmare questo gap?

FDM: E' vero, per loro è normale che il cliente lasci la macchina e il giorno dopo la ritiri pagando senza problemi i servizi, cambio gomme incluso, mentre dal gommista storce sempre un po' il naso. Purtroppo il settore si è infilato in un vicolo cieco e paga un errore del passato: non si è mai fatto pagare i servizi e non ha mai valorizzato la professionalità. Del resto un tempo, quando le vendite erano più facili, le gomme da 100 venivano vendute a 250 euro e la voce della manodopera non era significativa. Così come il punto vendita non è stato adeguato alle aspettative di pulizia, comfort e professionalità che il mercato si aspetta.

L'errore fondamentale che fanno i gommisti è infine però sempre lo stesso, vendere a prezzo. I gommisti purtroppo non vendono mai il prodotto, vendono il prezzo, ma il prezzo non è importante!

PN: Se il prezzo non è importante, l'approccio deve completamente cambiare?

FDM: Dal mio punto di vista il prezzo non è importante, perché l'acquisto, qualsiasi acquisto, è sempre emozionale. E' vero, i clienti arrivano con il foglietto, hanno consultato internet, ma la chiave di volta è proprio spostare l'attenzione dal foglietto al bisogno del cliente: chi è, quanti chilometri fa, che tipo di strada, con che stile di guida...

E anche quando si presenta un cliente che non ha proprio la disponibilità economica e chiede, suo malgrado, il prezzo, non è detto che non si debba guadagnare! E' sicuramente meglio guadagnare 20 euro su una gomma budget invece che vendere una gomma premium con un guadagno di 5 euro.

L'importante è concentrarsi sul prezzo di vendita e non di acquisto! Ma per decidere a quanto vendere una gomma bisogna anche conoscere a fondo come è fatta l'officina, quanto spende, che tipo di organizzazione ha, quali sono i costi nascosti... insomma fare un "business plan".

PN: Che cosa è e a cosa serve il business plan?

FDM: Fare un business plan è come scrivere una favola ed è una delle attività principali del mio ruolo: preparare, insieme al gommista, un'analisi e un piano di sviluppo del suo business. Facendolo insieme, i clienti si rendono veramente conto di cosa succede nella loro officina, di dove impegnano i loro soldi e soprattutto di cosa devono fare per crescere. E' necessario affrontare tutti gli aspetti finanziari: un'attività che sembra ostica ma che è anche molto affascinante. E poi, un business plan scritto bene è anche indispensabile per ottenere fidi e finanziamenti dalle banche che - a fronte di un documento ben fatto e completo di un piano di rientro - sono molto più disponibili a dare credito alle aziende che vogliono investire.

Questo tipo di analisi non spetta al commercialista, che vive normalmente una vita parallela e si occupa solo della congruità fiscale dei conti del cliente senza conoscere il mercato di riferimento. Questo tipo di analisi deve farla in prima persona l'imprenditore, tenendo in considerazione il proprio mercato e, con il nostro aiuto, tutto diventa sicuramente più facile e più efficace.

PN: Grazie a queste analisi finanziarie emergono anche dei costi insospettati?

FDM: Sì, è un altro aspetto molto importante e quasi sempre sottovalutato. Faccio un esempio: un nostro cliente, analizzando le attività quotidiane, si è reso conto di spendere 1.500 euro all'anno in caramelle! Può essere una scelta corretta, ma è fondamentale averne consapevolezza. Anche a questo serve la pianificazione.

Un altro costo nascosto di cui in genere non si ha consapevolezza è, ad esempio, il Pos. Questo servizio non costa solo il 3% per ogni operazione, ma ha tanti altri costi che non si percepiscono se non analizzando a fondo le bollette: ad esempio, può costare ad un gommista che cambia 8-9.000 gomme all'anno circa 1.500-2.000 euro.

Questi sono solo due esempi di spese vive che i gommisti in genere non valutano obiettivamente.

PN: Lo strumento che offre ai suoi clienti Magri è quindi la formazione?

FDM: Ci vuole un grosso lavoro di formazione e di affiancamento continuo, anche da parte della nostra forza vendita, a sua volta formata. Come gruppo distributivo siamo assolutamente convinti che questa sia l'unica via di uscita: offrire la formazione e gli strumenti necessari per capire dove sono i costi nascosti e come aumentare i ricavi e la marginalità.

Lo strumento per fare questo salto di mentalità è proprio la formazione. Io personalmente opero in questo settore da 4 anni e ho incontrato almeno un migliaio di gommisti in tutta Italia, con riscontri sempre molto positivi.

Nel 2016 avvieremo delle attività formative tramite una nuova società interna al gruppo, che è stata creata appositamente per realizzare corsi di formazione a 360° per affrontare tutti i problemi del gommista.

PN: E' iniziata la ripresa per il settore? E come lo vede tra 10 anni?

FDM: Tra 10 anni il mercato italiano sarà composto da officine che offrono una vasta gamma di servizi. Ci saranno probabilmente meno punti vendita, ma continueranno a gestire la manutenzione dei 23 milioni di auto che girano nel nostro Paese.

La ripresa c'è, anche se non so dire quanto durerà. Lo dimostrano due indicatori infallibili: i tir che girano sulle strade più numerosi e le banche che hanno ripreso a fare pubblicità dei mutui.

Per i gommisti è fondamentale sfruttare questo momento di ripresa e organizzare le proprie officine in modo da aumentare la frequenza di entrata dei clienti.

PN: Un bilancio dei primi sei mesi di collaborazione con il Gruppo Magri?

FDM: E' un'esperienza molto positiva e molto intensa, perché l'azienda crede e supporta

ogni iniziativa che propongo per cogliere le opportunità di questo mercato che è sì ampio, ma anche molto competitivo. L'azienda è molto disponibile, flessibile e rapida nelle decisioni, ma soprattutto ha avuto la lungimiranza di creare questo nuovo ruolo, che si discosta dal tradizionale credit manager per diventare invece una vera e propria spalla per il cliente. La prospettiva è infatti completamente rovesciata, perchè il cliente è al centro della nostra azienda.

© riproduzione riservata
pubblicato il 7 / 01 / 2016