

Le sfide per chi vende pneumatici oggi, all'ingrosso o al dettaglio, sono davvero tante e le evoluzioni si susseguono ad un ritmo così incalzante da essere difficilmente sostenibili, a meno che non ci si fermi a riflettere per impostare una strategia efficace, che va poi naturalmente implementata concretamente nel quotidiano.

Ne abbiamo parlato **Massimo Andreoni**, un manager che dopo una carriera nel largo consumo e, negli ultimi 15 anni, in Michelin, dove ha svolto diverse funzioni in ambito marketing e distribuzione, sempre con un focus sullo sviluppo del business, ha deciso di mettere le sue abilità al servizio delle aziende come consulente. Il suo obiettivo è affiancare i clienti nella gestione delle dinamiche commerciali, ottimizzando le risorse e perseguendo la crescita del margine.

PN: Come sono cambiati il settore e l'approccio del consumatore?

MA: In questi anni il mercato pneumatici ha subito una evoluzione profonda, una trasformazione davvero radicale delle regole di gioco, che ha coinvolto a catena tutti i suoi attori: consumatori, produttori e distributori.

Globalmente, la crisi economica ha imposto a molti Consumatori una riconsiderazione delle priorità nella propria lista della spesa, con un atteggiamento decisamente più prudente nelle abitudini di acquisto. Nel mercato pneumatici, questo si è ad esempio tradotto spesso nel differimento nel tempo della decisione di ricambio, ma ancora più frequentemente nel ripensamento del **compromesso tra qualità accettabile e prezzo sostenibile**.

PN: Come si è trasformata l'offerta in termini di marchi e prodotti?

MA: Come conseguenza, le preferenze hanno spesso virato verso marche diverse, a minore notorietà ma maggiore economicità, contribuendo ad un vero e proprio boom di mercato per questo comparto. Chi ha sofferto di più questa tendenza sono state le marche di fascia intermedia del mercato, comprese tra marche budget in forte espansione e marche di prima linea che hanno investito pesantemente cercando di difendere le proprie posizioni.

PN: Come hanno reagito i produttori?

MA: I **Produttori** si sono trovati a fronteggiare sfide completamente nuove, con un mercato stagnante ed una redistribuzione importante delle quote di mercato. A difesa della propria posizione sul mercato, la leva competitiva è stata spesso il prezzo, e purtroppo il miglioramento in competitività è stato riequilibrato da una riduzione di investimenti strategici, come ad esempio la leva pubblicitaria, oltre che da interventi sui costi in una

logica di efficienza. Non sono mancati interventi mirati in comunicazione, così come le novità prodotte costanti che hanno sostenuto il valore del mercato, ma certo il **marketing mix** si è sbilanciato per rispondere ad una domanda alla ricerca di economicità.

PN: E i distributori?

MA: La **Distribuzione** ha dovuto rivedere il portafoglio della propria offerta ripesando il mix marche, al fine di rispondere al meglio ad una domanda in forte trasformazione. Inoltre, la più contenuta capacità di spesa dei consumatori ha portato ad una concorrenza tattica sul prezzo ancora più agguerrita tra gli operatori, accentuando come conseguenza le pressioni sulla redditività aziendale.

Di fatto, la **marginalità della distribuzione** è un fattore da tempo estremamente critico: i fatturati instabili, un accesso al credito non sempre agevole, le difficoltà di incasso sono alcuni fattori che hanno impattato drammaticamente il business.

PN: Come compensano la riduzione della marginalità i dealer e i distributori?

MA: Il **Retail**, si difende talvolta grazie a strutture snelle e spesso familiari, grazie a relazioni di partenariato con produttori che portano budget e benefici, oppure ancora facendo leva sul Grossismo, che si fa carico per conto loro degli stock di prodotto e della varietà di portafoglio.

La sfida per i **Grossisti**, indispensabili per servire un parco di qualche decina di migliaia di gommisti, è quella di fare grande attenzione alla quantità e qualità degli stock, alla sostenibilità del proprio ciclo monetario ed all'equilibrio competitivo tra **efficienza**, come controllo dei costi, ed **efficacia**, come qualità del servizio.

PN: Come potrà evolvere la situazione?

MA: Non credo in rivoluzioni che riportino il mercato al passato; ci potrà essere un ritorno ad una maggiore spesa da parte dei consumatori, ma dinamiche come la ponderazione attenta prima dell'acquisto, il pesare meglio costi e benefici, la concretezza, rimarranno.

PN: Che ruolo assumeranno internet e l'e-commerce?

MA: Internet amplificherà il proprio ruolo di orientamento; se il B2C fino ad oggi ha rappresentato soprattutto una **fonte di informazione pre-acquisto**, poi effettuato in negozio, è certo che si estenderà sempre più alla **vendita on line**. La digitalizzazione del mercato è un processo inarrestabile, ed occorre attrezzarsi adeguatamente; vediamo già

alcuni operatori decisamente attivi in questo senso, e **gli stessi produttori non possono evitare di valutare l'opzione di contatto diretto con il consumatore**. Ovviamente questo avrà un grandissimo impatto sugli equilibri di mercato, e sarà importante che i vantaggi di questo processo, cioè la semplificazione dell'atto d'acquisto, non facciano perdere la giusta attenzione alle performance del pneumatico ed ai contenuti tecnologici di prodotto.

PN: Come deve cambiare la vendita (ingrosso e dettaglio) per rimanere competitiva nei prossimi anni?

MA: Per non trovarsi indifesa di fronte a tutte queste sfide, la Distribuzione dovrà ripensare il proprio **approccio al mercato**, che spesso è tattico ed orientato ad una logica di breve periodo. Innanzitutto, va precisata una **Visione** strategica di medio-lungo periodo, stabilendo i relativi obiettivi e strutturando l'organizzazione e le competenze aziendali in questa prospettiva; su questa base, va rifondata la propria **Proposta di Valore al Cliente**, cioè le caratteristiche della propria offerta, distintive e difendibili rispetto alla concorrenza, che portano valore al Cliente, su cui investire e costruire posizionamento e competitività. Un atteggiamento aperto al cambiamento ed alla innovazione, una formazione continua a sostegno della professionalità, un servizio rinforzato e valorizzato saranno armi importanti per essere **competitivi sul mercato**.

L'offerta di Massimo Andreoni

1) Consulenza strategica

Supporto alla definizione o ridefinizione della propria strategia, finalizzata al raggiungimento di obiettivi business di lungo periodo.

La consulenza parte dalla analisi del contesto di mercato e della situazione competitiva della Azienda, misurando così il suo "stato di salute" attuale e prospettico. L'identificazione, in questo stadio, di forze e debolezze interne, e di opportunità e minacce di contesto, porta a identificare gli interventi a maggiore valore aggiunto per il rinforzo della struttura e dei processi aziendali, nonché dell'approccio al mercato.

2) Consulenza operativa ed a progetto.

Accompagnamento concreto alla messa in atto delle azioni identificate al punto precedente, o di azioni legate a progetti specifici aziendali. Affiancamento a singoli managers o ad

equipe per la realizzazione di specifiche iniziative marketing/commerciali, orientate verso forza di vendita, rivenditori o consumatori. Controllo del funzionamento delle azioni, misurazione dei risultati.

3) Coaching/seminari: sostegno a singoli o equipe su tematiche business o di management, come ad esempio:

La precisazione della Visione aziendale

Le leve di marketing per la creazione di valore aggiunto;

La definizione della Customer Value Proposition

La gestione del cambiamento;

La organizzazione di riunioni efficaci o la federazione di gruppi di lavoro;

Le forme di comunicazione o presentazione produttive;

La organizzazione e la gestione motivante dei collaboratori, ecc.



Massimo Andreoni è su [LinkedIn](#) - email: maxmassimo.ma@gmail.com

© riproduzione riservata

pubblicato il 7 / 03 / 2016