

Ostuni (Aero SA Italia): "Come ridurre la dipendenza dalla permuta per migliorare il business dell'usato"

La gestione dell'usato è l'argomento più dibattuto degli ultimi tempi poiché si ritiene che, in un contesto di trasformazione generale del business, il potenziale evolutivo del comparto dell'auto d'occasione sia ancora più forte.

Dal punto di vista degli imprenditori la gestione dell'usato comporta un lavoro più intenso di organizzazione dei processi rispetto al commercio del nuovo, con immobilizzazioni di capitale consistenti e redditività sistematicamente a rischio.

Fra gli interventi che si devono realizzare per raggiungere l'obiettivo di una migliore prestazione economica nella gestione dell'usato ha particolare importanza la riduzione della dipendenza dalla permuta. Un piazzale costituito quasi interamente da veicoli acquisiti in permuta, spinge a trattare l'usato come un "male necessario" e non come un'opportunità di business.

Acquistare in maniera attiva significa quindi individuare il potenziale del proprio mercato e acquisire - a prezzi corretti - i veicoli necessari per raggiungere i propri obiettivi qualitativo-quantitativi.

Per fare da tramite fra domanda e offerta arriva in Italia anche Aero SA, un'azienda creata nel 1997 in Lussemburgo, che ha chiuso il 2013 con un volume d'affari di 127 milioni di euro per più di 11.000 veicoli venduti. Aero SA, in estrema sintesi, acquista veicoli d'occasione recenti, soprattutto buy-back e leasing, li ricondiziona e li rivende ai Concessionari. La filiale italiana sta nascendo in questi mesi di inizio 2014 ed è stata affidata a Marco Ostuni, 41 anni, da oltre 11 nel settore automotive.

Fa lei una presentazione generale?

"Ho lavorato per 9 anni presso una Casa automobilistica ricoprendo prima il ruolo di zone manager veicoli d'occasione e, successivamente, quello di remarketing manager e residual value. Ho avuto l'opportunità di creare e sviluppare un vero e proprio marchio usato, dalla garanzia, all'esposizione, alla creazione del sito web ufficiale; così come un'attività di coaching dedicato per migliorare le competenze dei Dealer in termini di commercializzazione dei veicoli d'occasione; sempre a stretto contatto con la rete ufficiale. Per quanto riguarda la Aero SA, è un'azienda in rapido sviluppo. Oggi siamo presenti con una filiale in Germania (Saarlouis), due in Spagna (Girona e Madrid) e ora anche a Milano. Di recente acquisizione due Concessionari ufficiali Honda, sempre in Lussemburgo; mentre la sede di Girona è munita di una carrozzeria industriale certificata da Dekra Germania. Il capitale sociale è di 5 milioni di

euro e contiamo su uno staff di 80 collaboratori".

Di questi tempi il mercato italiano non sembra attrarre gli investimenti, invece avete deciso di aprire una filiale a Milano. Con quali prospettive?

"È un periodo che non può non essere definito critico, ma è anche un passaggio evolutivo di un mercato che, comunque, ha un impatto notevole sui volumi europei. Amando l'Italia come Paese, conoscendone le potenzialità ed apprezzando la mia conoscenza e professionalità nel settore automotive, la direzione del gruppo mi ha proposto di sviluppare la filiale italiana, con sede proprio a Milano; filiale che si occuperà prevalentemente di sviluppare le vendite sul territorio a operatori del settore".

Cosa proporrete ai Concessionari italiani?

"L'esperienza maturata in questi anni in un settore critico e delicato come quello dei veicoli d'occasione, ci consente di offrire un mix ed una qualità di preparazione pari al nuovo. Attingendo a questa risorsa i Dealer possono sviluppare maggiormente il proprio business usato sia in termini di redditività, sia di acquisizione di nuovi clienti, ovviamente aumentando i volumi di vendita".

Volendo entrare un poco più nel dettaglio?

"In questo momento di difficoltà generalizzata in termini economici, date le attuali esposizioni bancarie dei Concessionari ufficiali, è fondamentale migliorare e rendere ancora più professionale l'attività e la gestione dei veicoli d'occasione. È evidente che ci sia sempre più la necessità di operatori che possano affiancare il titolare di una concessionaria, non semplicemente attraverso la fornitura dei veicoli, ma aiutandolo o sollevandolo nel compito di creare un processo di gestione del business, che significa analizzare il mercato, sviluppare un business plan, creare un mix prodotto da proporre, stabilire obiettivi di prezzo e redditività, organizzare i flussi di lavoro e un sistema di verifica e monitoraggio davvero efficiente. Superata la fase che possiamo definire strategica, continuiamo ad offrire un supporto che diventa tattico, attraverso la formazione del personale coinvolto nella gestione dell'usato - in particolare dei venditori dedicati - al quale forniamo lo strumentario di conoscenze relative ai processi di gestione, fino a curare il dettaglio, come lo sviluppo della presenza sul web e l'esposizione fotografica".

Per quale motivo alcuni imprenditori trascurano il business dell'usato?

"Ci sono ragioni diverse. Per dirne una, fin troppo spesso l'usato non è fonte di redditività perché è costituito esclusivamente da permutate, cioè da acquisti passivi. Acquisti in cui il venditore non ha le armi per fare la differenza. Al contrario, per avere uno stock dal valore meglio distribuito e un mix più completo non c'è alternativa agli acquisti attivi. Il problema è che per risolvere la difficoltà di un business dell'usato che non genera margini, bisogna investire e la cosa spaventa. Per arrivare a fare acquisti attivi in maniera efficiente c'è bisogno di un enorme lavoro preliminare, bisogna studiare e dedicare tempo, ed è anche qui - come dicevo - che possiamo dare una mano, sollevando il dealer dal lavoro di analisi e progettazione dell'intervento. D'altro canto stiamo parlando di un settore delicato ed economicamente importante, dove non si può improvvisare. Se si ha di fronte uno stock da permuta che invecchia, occorre avere il coraggio di riposizionare i prezzi, smaltire per avere la liquidità per acquistare. Occorre avere la visione di insieme. Acquistare attivamente significa ridurre le perdite fino ad arrivare agli utili. Non bisogna acquistare volumi importanti, ma occorre acquistare mensilmente in base ad un piano commerciale. Per ogni auto venduta ce ne deve essere una acquistata. Pianificazione".

Cosa suggerirebbe come lavoro preliminare?

"Cosa fare subito? Poche cose, semplici, da realizzare subito senza investimenti importanti. Intanto un bel ripasso dei fondamentali, in cui tutti affermano di essere dei campioni, ma alla prima analisi salta fuori che le cose vengono fatte solo per mettere un segno di spunta all'elenco degli 'obblighi'. Quali sono i giorni di rotazione stock? Esiste un file con i valori di carico? È prevista una svalutazione? Lo stock è visibile on line? In quanto tempo si risponde ai lead? Gli annunci presentano foto reali? E poi bisogna uscire dal proprio salone e osservare la propria esposizione con gli occhi del cliente; magari visitando altri brand. Si aprirà un mondo sconosciuto. Negli anni, alcuni multimarca, non avendo la forza di un marchio in termini di immagine, hanno acquisito una capacità di presentazione e di vendita impressionanti. Osservare i migliori per cogliere aspetti semplici e a volte banali. C'è ormai chi presenta on line il proprio stock usato, non solo con le foto, ma con dei video, esaltando la dotazione e gli accessori dell'auto pubblicizzata. Molti sono ancora convinti che su internet basta esserci; nulla di più lontano dalla realtà".

Le concediamo uno spazio per promuove

Rosati (Gruppo Rosati): "Ho creato gli Outlet dell'usato ottimizzando un business importante"

Il gruppo Rosati è una importante realtà del business dell'automobile non solo a Roma. Con nove mandati oggi in portafoglio (Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Abarth, Fiat LCV, Hyundai, Jaguar, Land Rover e Mitsubishi) Giuseppe Rosati è dal 1957 sul campo, con una progressiva crescita di dimensioni, di fatturato e di personale impegnato che recentemente lo ha visto puntare in modo significativo sull'usato.

"Da tempo - spiega - stavo riflettendo sul rapporto fra il cliente e l'auto di seconda mano e ho deciso di creare gli Outlet Rosati proprio per propormi in modo diverso a chi orienta la propria scelta sull'usato, che non deve essere considerata una scelta di secondo livello e che è spesso, invece, frutto di decisioni ragionate".

Qualche esempio concreto, per favore.

"Il cliente dell'usato è cambiato in modo sostanziale. Rispetto ad una vettura nuova anche fortemente scontata riesce a spendere sino al 30-35% in meno, avendo spesso anche la possibilità di crescere come categoria di auto. Ed è comunque un cliente che ha ridotte esigenze di apparire e che tende prima di tutto a risolvere il problema della mobilità".

È forte il ricorso al finanziamento, per l'usato?

"Oltre il 70% paga in contanti".

Una buona fonte di business, insomma.

"Lo è, a patto che non la si consideri una attività marginale, trattata quindi come tale. Occorrono impegno di personale e abilità negli investimenti. Noi, nel nostro Outlet sulla Salaria offriamo ampia scelta, frutto di acquisti di buone vetture di seconda mano".

Come è strutturato il vostro Outlet principale?

"Preciso che oltre a quello sulla Salaria, ne abbiamo già in vita altri due, uno sulla

Tiburtina e uno sul Grande Raccordo Anulare. Dati gli spazi a disposizione nell'impianto sulla Salaria, proponiamo ben separate fra loro tre tipologie di usato: le Km0, che rappresentano il 20% dell'offerta, l'usato di età compresa fra 0 e 2 anni e l'usato con oltre due anni di età. Intanto, sono tutte vetture garantite, che abbiamo sottoposto ad una ampia serie di controlli. E per l'usato la garanzia è l'elemento che ispira fiducia, creando il rapporto giusto che ci deve essere fra chi vende e chi compra".

Lei parla di fiducia e sappiamo che è forte la sua attenzione al rapporto con il cliente.

"È così ed è un aspetto del business che ho imparato a ottimizzare da moltissimi anni. Con la nostra concessionaria Roland, che ha i mandati Jaguar e Land Rover, abbiamo avviato un nuovo modo di relazionarci con il cliente. Per l'assistenza, abbiamo deciso di farla finita con banconi, file, accettatore. Il service della Roland si esprime in una superficie di 600 metri quadrati, con reception separate per i clienti delle due marche, con un ampio internet point, un punto vendita, 2-3 vetture esposte, il tutto con standard di accoglienza da showroom, aria condizionata compresa. E offriamo al cliente che ha fretta il Dual Service, che per i controlli e la manutenzione impegna non una ma due persone, accelerando così il lavoro. E garantiamo anche il ricovero delle gomme, quando facciamo il cambio di stagione, cosa importante per vetture 4x4. Sono le piccole e grandi cose che generano la fidelizzazione del cliente".

Parlando della vendita del nuovo, avete intenzione di aggiornare un processo che sa di antico?

"Dobbiamo investire di più in tecnologie e nel modo di comunicare, cambiando anche il sistema di accoglienza nello show-

room. Tanto per dirne una, stiamo adottando i dual monitor, in modo che il cliente che siede dall'altra parte del tavolo del venditore possa vedere esattamente cosa sta digitando il nostro dipendente. È un segnale di trasparenza e credibilità che vogliamo dare al cliente. Chi desidera comprare un'auto ha diritto di vedere la vettura come la desidera lui e, in più, aggiungo che il venditore che non fa mettere il cliente a sedere nell'auto prescelta è un incapace".

Uno sguardo più ampio al settore. Quali sono gli ostacoli più significativi alla ripresa?

"Qui il discorso si fa più complicato, ma va fatto. Il nostro problema non è il mercato, ma il sistema concorrenziale. Il giocattolo si è rotto quando è finito il dialogo costruttivo fra Case e Concessionari. Il sistema impositivo creato a livello europeo, alla lunga non poteva funzionare e i nodi sono venuti al pettine. La normativa che ha preso il nome da Monti ha finito con il danneggiare l'intero sistema. Un solo esempio: è possibile solo immaginare che vendere automobili a Roma o a Frosinone sia la stessa cosa? Pensiamo solo a Imu, tasse, nettezza urbana per capire cosa intendendo dire".

Nessuna responsabilità di voi imprenditori?

"Certo, perché non abbiamo capito come sia radicalmente cambiato il sistema di vita del consumatore, che quando arriva nei nostri showroom per il 75% dei casi conosce ogni dettaglio del prodotto che vuole comprare. È nostro compito spezzare i vecchi sistemi di vendita. Ma la nostra vera colpa è l'individualismo, che ci impedisce di creare quei centri di acquisto che hanno fatto la fortuna di altri settori merceologici. E poi c'è il problema degli standard che vanno rispettati alla lettera, pena perdite di contributi non secondari. Un esempio, per capire meglio di cosa sto parlando: se un Concessionario riduce il personale per salvare l'azienda va fuori dagli standard previsti. Le pare giusto?"

vere l'attività: per quale motivo crede che un Concessionario dovrebbe rivolgersi a voi?

"Perché offriamo un prodotto ancora con garanzia VN residua, perché sappiamo di avere prezzi competitivi, perché siamo al fianco dei nostri clienti per consigliare come posizionare il prodotto in termini di immagine e prezzo di vendita finale. Infine, perché curiamo anche i dettagli che siamo certi essere importanti. Ad esempio, prima ancora di consegnare le auto acquistate dai dealer inviamo loro un set

di foto professionali che consentono di pubblicare lo stock prima ancora che arrivi. Ciò detto, però, devo anche lanciare una provocazione: molti Concessionari hanno dovuto affrontare i costi derivanti dal rispetto dell'immagine di marca. Parlo consapevolmente di costi e non di investimenti e faccio loro una domanda: Quanto sono aumentati i vostri volumi e i margini a fronte di quei costi? Conosco la risposta purtroppo. E se aveste destinato una parte di quel capitale in acquisti attivi? Forse qualcuno non avrebbe chiuso la

propria attività. Ma non è questo il messaggio, il senso di questa provocazione è un invito a pensare alla crescita della qualità della gestione dell'usato in maniera positiva. Sono fiducioso perché c'è ancora molto da fare; quindi c'è ampio margine di miglioramento".

Quali sono i volumi per l'avviamento dell'attività e una volta a regime?

"Posso indicare un obiettivo di 500 veicoli nel primo anno, per raggiungere le 2.000 unità una volta a regime".