

OVAM, RIFLETTORI PUNTATI SUL RICAMBISTA

di Giorgio Spolverini

Non è possibile pensare una distribuzione senza il ruolo del ricambista, come il ricambista non può pensare di non avere alle spalle una logistica da distributore, soprattutto oggi con migliaia di codici. L'Aftermarket? Va! C'è stata flessione, ma non crollo

Italò Baruffaldi è uno concreto di poche ma incisive parole, un passato in banca, e che conosce molto ma molto bene l'italico Aftermarket. Dal 1992 in Ovam, crede fortemente nella figura del **ricambista**, perché in Italia è sicuramente la più adatta a **dialogare con l'autoriparatore**. "L'installatore italiano - secondo Baruffaldi - si appoggia molto al servizio del ricambista, che non significa solo consegna ricambi, ma anche gestione liquidità e, più in generale, gestione di tutte le sue esigenze". Del resto, continua Baruffaldi provocatoriamente: "Vi immaginate uno come Stahlgruber, importante distributore tedesco, a gestire le mille necessità dell'autoriparatore italiano, come per esempio la gestione dei corrispettivi o degli scontrini? Ecco perché noi di **Ovam** abbiamo puntato tutta la nostra **strategia distributiva sul ricambista**".

GLI INIZI IN OVAM: PRIMA SETTORISTA, POI... DAL RICAMBISTA

Italo Baruffaldi è arrivato in Ovam quando l'azienda non era particolarmente performante. Però Italo, che conosceva bene le prestazioni aziendali perché settorista fidi in banca nel comparto dei distributori di componenti, ha creduto e investito sulle **grandi potenzialità dell'azienda**: verso la fine degli anni '80, rappresentava il brand **Monroe** (ammortizzatori) e c'era un ambizioso **progetto di "riqualificare" il fatturato di questo prodotto**. "La locomotiva che ha fatto crescere Ovam - afferma Baruffaldi - è proprio Monroe. Il 70 per cento del giro d'affari avveniva proprio con questa linea di ammortizzatori, con una crescita del 25 per cento l'anno che ha permesso di passare da una realtà di monodistribuzione a una di più prodotti e da una distribuzione monoregione a una pluriregiona-



5 GRANDI NUMERI CON OVAM

| | |
|----------------|--|
| 280.000 | articoli trattati |
| 14.000 | articoli consegnati in media al giorno su 248 giorni lavorativi l'anno |
| 8.300 | m ² magazzino interni |
| 4.000 | m ² magazzino filiali |
| 2.200 | m ² uffici |



E' EMERSO DALL'INTERVISTA

FA BENE

- Il ricambista
- La collaborazione con Bosch
- La collaborazione con Idia
- La filiera strutturata come adesso
- La logistica del distributore e l'e-commerce per il ricambista

NON FA BENE

- Concorrenza case auto
- Fornire direttamente l'autoriparatore
- Gestione (modello estero) dell'errore consegna pezzo
- Mancanza di fiducia nel futuro
- Crisi attuale > magazzino "basso"

OVAM, STEP BY STEP

Nel 1963 nasce Ovam come base distributiva in Italia degli ammortizzatori Monroe (da qui l'acronimo Ovam - Organizzazione vendite ammortizzatori Monroe).

Agli ammortizzatori è stata subito aggiunta la rappresentanza dei segmenti Perfect Circle e delle cinghie Gates.

Negli anni '70 l'azienda abbandona l'originale missione nazionale per caratterizzarsi come distributore regionale per la Lombardia.

Nel 1992 il controllo della società è ceduto agli attuali soci amministrativi.

Anni '90, grandi cambiamenti: il nuovo management individua nella crescita del mix prodotti e nell'allargamento del territorio le strade per incrementare il business. Funziona: il fatturato Ovam si triplica e le zone di competenza si estendono a Piemonte, Valle d'Aosta ed Emilia Romagna.

Anni 2000: Ovam aderisce al consorzio Idia, un'organizzazione che inizialmente rappresentava 10 distributori regionali (oggi 11 con l'aggiunta di New Tubicar Srl).

Anni 2000: programma distributivo più moderno per uniformare marchi e famiglie di prodotto per gli associati. Avvio Progetto Point Service, network che unisce produttori, distributori, ricambisti e autoriparatori con programma officine di 2.600 operatori. Oggi la squadra Ovam conta oltre 80 ricambisti e 770 officine Point Service.

Nel 2006 L'azienda entra in partecipazione maggioritaria in Service Srl, società che distribuisce attrezzature e fornisce programmi di formazione e software diagnostici.

Nel 2007 Ovam acquisisce la partecipazione maggioritaria di New Tubicar Srl, che opera nel Nord Italia come distributore specialista di famiglie di ricambi come silenziatori e catalizzatori, filtri, batterie e termico motore.

Nella primavera 2011, l'azienda diventa concessionaria Bosch per Milano, Lodi, Monza Brianza, Vercelli e Novara, acquisendo una rete di 125 officine Bosch Car Service e 22 ricambisti partner. Nello stesso anno viene inaugurata la nuova sede operativa per i progetti Bosch car Service e Point Service: 1.000 metri quadri di superficie su tre piani per ospitare anche l'officina, l'aula corsi con laboratorio tecnico dedicato a Service Srl, sale riunioni, sala meeting e ampia terrazza.

La crescita implica una nuova sede operativa dedicata al marketing (acquisti e vendite) della divisione Point Service e Bosch Car Service.

Ovam oggi: azienda di distribuzione che rappresenta 28 marchi di prodotti e che gestisce più di 100.000 codici di parti di ricambio per oltre tre milioni di particolari; 3 sedi operative (Pero, via Newton, 12, Brescia, via Perotti, 12/A, Torino, via Veronesi, 210/A; presenza in Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta, Emilia Romagna. La squadra Ovam conta oltre 80 ricambisti e 770 officine Point Service.

le. Se non ci fosse stata una spinta così, sarebbe stato difficile sollevare le sorti di Ovam". Dieci anni di successo, ridimensionato solo dal fatto che l'ammortizzatore non è rientrato nelle verifiche in fase di revisione periodica.

OGGI, UN FATTURATO IMPORTANTE GRAZIE ANCHE ALLA SPINTA DI BOSCH

Una precisazione per primo: "Ovam - spiega Baruffaldi - ha un bilancio consolidato perché effettivamente abbiamo puntato a dividere alcune attività su più aziende. Alla vendita ricambi provvedono Ovam e New Tubicar, e Service Srl vende attrezzature, formazione e software, come Esi di Bosch". Da maggio del 2011 Ovam è inoltre concessionario Bosch e questo ha dato una spinta clamorosa al giro d'affari. Come fatturato di gruppo, nel 2010 è stata superata quota 40 milioni di euro. Nel 2011, 46 milioni e mezzo di euro, principalmente grazie a Bosch che ha fatto anche da traino. Di questa crescita complessiva (6 milioni e mezzo di euro), 5 milioni hanno come nome Robert e cognome Bosch. I primi tre mesi del 2012 sono iniziati bene: più 16 per cento includendo Bosch, più 2 per cento senza considerarlo, ma c'è il timore che nei mesi immediatamente successivi una parte di quanto accumulato sarà "mangiata".

AFFARI: SI RINGRAZIA BOSCH E... IL FREDDO

Insomma, sono essenzialmente due i motivi che hanno permesso la crescita secondo Baruffaldi: "Bosch è uno e l'altro è il freddo. Abbiamo venduto molte batterie e candele". La parte frenante invece è in flessione da ottobre dell'anno scorso e secondo me ora inizia un po' di discesa perché manca la 'bolla' legata al freddo".

AFTERMARKET: C'È CHI DICE CHE VA, C'È CHI DICE NO

Baruffaldi: "L'Aftermarket non ha tenuto: al Nord c'è stata una flessione compresa tra il 5 e il 10 per cento, al Sud dal 10 al 20 per cento. Per due motivi non ha tenuto (beninteso, tenuto e non crollato), la mancanza di fiducia sul futuro limita le spese e il fenomeno del magazzino: quando c'è mancanza di fiducia, si compra di meno e si mantiene più basso il magazzino. Sono convinto che noi grossisti vendiamo quasi per tredici mesi quando il mercato tira e per 11 mesi quando cala. Questo perché il magazzino si gonfia e si sgonfia a seconda di come si sente il cliente". Nei momenti di crisi come quello attuale tendenzialmente i ricambisti comprano uno

invece di due. Questo fenomeno si è sviluppato molto dall'inizio del 2012 e presto, andando avanti così, ci si potrà trovare "in presa diretta" rifornendo il ricambista sui consumi dell'autoriparatore.

LA FILIERA? RIMANE PER FORZA QUELLA

Assolutamente sì. Semmai diminuirà il numero di operatori, ma la filiera resterà sempre quella. "Anche se dovessi pensare a un nuovo operatore sulla scena - sostiene Baruffaldi - questi dovrà comunque aprire un punto vendita per ogni provincia e con un raggio d'azione di 20-25 minuti al massimo.

Dopo 25 minuti, che corrispondono a circa 4 km di percorso a Monza e 30 km a Borgomanero per esempio, nessuno è performante. Se si considera poi che mediamente un'officina riceve il prodotto dalle 3 alle 5 volte al giorno, se si elimina questo servizio, non si penserà mica che l'officina riprenderà a fare magazzino! L'unica cosa che si può ipotizzare in rapporti di partnership tra operatori, è di integrare la logistica: Ovam ha la possibilità di mettere a disposizione una verticalizzazione dell'e-commerce su alcune officine strutturate, ma che alla fine diventerebbero a tutti gli effetti filiali del ricambista". Questo succede all'estero. Per esempio in Francia esiste la piattaforma oscar.com, ma lavora con una media del 20 per cento di errore di consegna del pezzo. Percentuale inferio-

FORMAZIONE AVANTI TUTTA

Service Srl (azienda del gruppo specializzata in distribuzione attrezzatura, installazione, assistenza tecnica, riparazione, servizi di collaudo, di calibrazione per centri di revisione e corsi di formazione tecnica). Propone un programma corsi completo erogato da formatori certificati Bosch: dai corsi di elettronica di base, ai corsi monografici, a corsi tematici specifici sulle nuove tecnologie (start&stop, ibrido, bi-fuel, fap...). I corsi, comprensivi di una parte teorica e pratica, hanno la durata di una giornata e si svolgono in 4 sedi (Pero, Brescia, Torino, Bologna). A ogni partecipante viene rilasciato un attestato di partecipazione e un manuale comprensivo di DVD che permette anche successivamente di rivedere i contenuti salienti del corso. All'officina oggi, oltre alla capacità di intervenire tecnicamente sulla vettura, serve conoscere e utilizzare gli strumenti informatici per organizzare meglio il lavoro, gestire i dati dei clienti per strutturare l'attività di fidelizzazione e migliorare la relazione con il cliente finale. Per affiancare l'autoriparatore e aiutarlo a gestire in modo imprenditoriale la propria attività, sono stati preparati una nuova serie di corsi informatici, di accettazione e gestione del cliente, oramai sempre più esigente ed attento a quanto viene offerto dal mercato.

PRODOTTI E MARCHI TRATTATI DA OVAM DALLA A ALLA Z

| | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <i>Additivi</i> | Wynn's | <i>Lubrificanti</i> | Lubex - Wynn's |
| <i>Ammortizzatori</i> | Monroe | <i>Materiale asiatico</i> | Blueprint |
| <i>Batterie</i> | Bosch - Idia - Sonnenschein | <i>Materiale elettrico</i> | Beru - Blueprint - Bosch |
| | Unibat Moto | | Febi Bilstein |
| <i>Candele e candele</i> | Beru - Bosch - Ngk | <i>Motore</i> | Febi Bilstein - Metelli |
| <i>Cinghie e kit distribuzione</i> | Bosch - Febi Bilstein | <i>Motorini alternatori</i> | Bosch - Delco Remy - Valeo |
| | Gates - Skf | <i>Pastiglie ganasce</i> | Blueprint - Bosch - Ferodo |
| <i>Cuscinetti</i> | Febi Bilstein - Skf | | Metelli |
| <i>Dischi tamburi</i> | Bosch - Ferodo - Metelli | <i>Pile</i> | Duracell |
| <i>Filtri</i> | Blueprint - Bosch - Fasty | <i>Pompe acqua</i> | Febi Bilstein - Graf |
| | Ydea - Purflux | <i>Radiatori</i> | Frigair |
| <i>Frizioni</i> | AP - Luk - Valeo | <i>Spazzole</i> | Bosch - Valeo |
| <i>Giunti e semiassi</i> | Blueprint - Metelli | <i>Termostati</i> | Febi Bilstein - Gates - Jonson |
| <i>Guarnizioni</i> | Febi Bilstein - Payen | <i>Tiranteria</i> | Febi Bilstein - Monroe |
| <i>Lampadine</i> | Bosch - Osram | | |



LE STRATEGIE OVAM

Contesto attuale: case auto e reti autorizzate sono sempre più aggressive e attente alla segmentazione dell'utente finale che differisce nella disponibilità economica. L'autoriparatore per essere scelto deve proporre più alternative di prezzo, intercettando così target diversi. Per questo Ovam ha potenziato la propria piattaforma informatica per creare massima integrazione logistica tra autoriparatore, ricambista e distributore, rendendo così più efficiente l'individuazione del ricambio corretto, l'ordine e la consegna. In quest'ottica inoltre il Gruppo Idia sta lavorando alla creazione di un sistema di preventivazione online dedicato all'automobilista che verrà lanciato entro l'estate. Inoltre per supportare i propri ricambisti partner, Ovam ha sviluppato in collaborazione con esperti del settore un percorso di sviluppo per il ricambista eccellente finalizzato a condividere con i propri ricambisti partner le logiche e le tecniche gestionali, analizzare l'origine delle performance e simulare, attraverso un programma informatico, l'effetto delle decisioni d'impresa.

IL SERVIZIO È IL BIGLIETTO DA VISITA

Prima della vendita è fondamentale informare il cliente sulle caratteristiche dei prodotti, indicare i cross-reference con le applicazioni originali, le problematiche registrate sulle vetture e tutte quelle indicazioni che servono a evitare lavori inutili o mal fatti. I supporti tecnici presuppongono poi la conoscenza dei programmi di manutenzione quando si eseguono tagliandi nel periodo di garanzia, nonché le informazioni necessarie allo spegnimento delle spie o l'invio di schemi elettrici. Dopo la vendita bisogna gestire eventuali casi di difettosità. La nuova normativa sulla garanzia dei prodotti prevede che il cliente sia tutelato contro i difetti di conformità per due anni. Nel caso della riparazione, la garanzia è legata a tutto il servizio offerto: ricambio più manodopera. Nei primi 6 mesi dopo la riparazione inoltre, in caso di contestazione da parte del cliente spetta all'autoriparatore dimostrare la correttezza dell'operato. Ovam mette a disposizione un tecnico qualificato per poter opporre una perizia che abbia valore probatorio sia nei confronti del produttore, sia in sede giudiziaria.

re in Germania (10 per cento), ma che comunque crea notevoli disagi di andata e ritorno del ricambio. "Anche in Italia - per Baruffaldi - le percentuali di errore di consegna pezzo saranno come in Francia, ma perlomeno il ricambista, nell'incertezza provvede di default a inviare

L'IMPORTANZA DELL'E-COMMERCE

L'e-commerce è diventato fondamentale per lavorare oggi. Grazie a questo strumento si possono raccogliere gli ordini fino alle 22, con consegna entro la mattina successiva. Si hanno a disposizione le informazioni di base su ogni ordine, in ogni momento. Si ha una struttura di servizio standard potente e affidabile, sulla quale poter operare per migliorie e integrazioni (se esistono i presupposti commerciali). L'e-commerce Ovam viene utilizzato da ciascun cliente secondo le proprie esigenze: c'è chi manda l'ordine riepilogativo giornaliero, chi fa 6/7 ordini di una riga ciascuno, chi invia la richiesta urgente dopo l'orario di chiusura etc. Perciò il sito è costruito raggruppando le richieste degli utilizzatori.



5 DOMANDE ITALO BARUFFALDI

58 anni, Presidente CDA in Ovam, l'esperienza di Italo Baruffaldi è iniziata come settorista fidi in banca e poi Direttore Commerciale. Coltiva (è proprio il caso di dire) l'hobby dei Bonsai e l'auto per lui è solo uno strumento di lavoro. Tra le tecnologie automobilistiche, apprezza molto il lavoro che si fa sulla sicurezza e sulle economie di esercizio. Qual è il suo cliente tipo? Chi condivide la progettualità.

Chi salta la filiera, alla lunga se ne può avvantaggiare oppure no?

"In Italia, no. Provate a pensare chi l'ha fatto. Me ne vengono in mente solo due: il primo è il concessionario Bosch tradizionale, che ha dovuto scegliere tra una distribuzione mista, corta o lunga (lunga l'abbiamo scelta noi). Chi ha optato per la distribuzione corta ha dovuto aprire parecchi magazzini, replicando una situazione di magazzino centrale e periferico. E ha scoperto di non essere vincente nei confronti dei ricambisti che presidiano la zona anche dal punto di vista logistico e di servizio. Il secondo sono tutti quei distributori che non riuscivano più a far quadrare i conti e han pensato di vendere alle officine: alla fine hanno chiuso. Nessun grossista si sogni di eseguire questo tipo di politica. Ovam conta su circa 100 ricambisti partner con cui sviluppa l'85 per cento del fatturato e non pensa lontanamente di saltarli. Per questo, non è un caso che ci abbiano proposto di diventare concessionario Bosch".

Se si dovesse calare nei panni del ricambista, come assicurerebbe il futuro in un momento di crisi come questo?

"Il problema dei ricambisti è che oggi sono costretti a essere molto piccoli o molto grandi. La posizione intermedia, per intenderci 800.000 euro o un milione di fatturato, sta diventando pericolosa. O punti su una gestione familiare da 500.000/600.000 euro o devi superare i 2 milioni. E' un esempio, ma il concetto è che occorre disporre di una massa critica su cui ammortizzare costi fissi indispensabili. La crisi, del resto, non è democratica, non colpisce tutti indistintamente".

Cosa caratterizza l'attività di un ricambista o un distributore? Il fatturato o la missione che svolge?

"Conosco ricambisti che fatturano 6 o 8 milioni di euro e distributori da 5 milioni. Per me, un ricambista che sviluppa tanto fatturato, avrà sempre bisogno di un magaz-

zino centrale per quel che riguarda gli ordini giornalieri. Il magazzino centrale opera con almeno 60.000/70.000 codici sempre disponibili tutt'i giorni, mentre un ricambista se lavora con 8.000/10.000 codici è già bravo. Questi ricambisti conteranno sempre su un 80/85 per cento di flusso merce giornaliero, ma avranno maggiore capacità di negoziare su quel 10/15 per cento dove il prezzo può essere fondamentale. Quindi possono fare i grossisti su quel 15 per cento se diventano molto grossi, ma questa orizzontalità del lavoro fatto da sempre più codici diminuisce costantemente la capacità di gestire per quantità gli acquisti. Per cui, se si serve l'officina, serve anche un operatore che ripristini gli scaffali e che completi l'ordine. Noi siamo esattamente questo, una società di logistica che condivide progettualità con i partner Point Service e Bosch Car Service".

Logistica, l'e-commerce sarà sempre più importante?

"Si tratta di uno strumento su cui stiamo investendo tantissimo. Si svilupperà bene, se parliamo di logistica integrata. Il nostro magazzino deve essere messo a conoscenza del cliente officina, perché semplifica (ed economizza) le operazioni. Certo, bisogna rispettare i ruoli della catena distributiva: Ovam-ricambista-officina. C'è poi da considerare questo fenomeno: la rete autorizzata è destinata a dimagrire nei prossimi due anni perché le case auto hanno deciso di diminuire gli operatori nelle officine autorizzate. Quindi si prevede che alcuni autorizzati potrebbero diventare indipendenti. Questi signori sono già abituati a operare col fornitore in modo automatizzato e quindi con loro sarà più facile sviluppare la logistica integrata".

Come giudica la qualità riparativa dell'indipendente?

"Sta migliorando. Chi rimane è un soggetto più bravo di prima. La qualità è cresciuta in modo vertiginoso. Sono stati 10 anni in cui sono stati fatti tanti corsi. C'è rimasta un po' di differenza tra città e provincia. In città più che in provincia, il fatto di competere con l'autorizzato/concessionario sviluppa il mestiere.

Chi decide poi quali ricambi usare? Il decision maker fino al 2000 era il ricambista, poi è diventato l'installatore e nei prossimi anni potrebbe diventare l'automobilista. In quest'ultimo caso, grazie allo sviluppo di portali internet di auto-preventivazione per l'utilizzatore finale, sarà praticato all'automobilista un prezzo di listino più basso del 20/25 per cento rispetto a quello dell'autorizzato. Questa competizione costringerà anche i componentisti (e le case auto) a rivedere i propri listini".

LOGISTICA, PILASTRO PORTANTE DELLA DISTRIBUZIONE

Ovam è percepita come un'azienda innovativa nel campo della logistica. Le necessità che hanno imposto una revisione dei sistemi sono state principalmente l'incremento dei codici trattati (moltiplicati per 30 rispetto a 10 anni fa) e la scelta di operare su una vasta area (quasi tutto il Nord Italia) con la presenza di sedi locali. Le logiche costitutive che il management ha seguito per il disegno del sistema sono state soprattutto tre:

- **Analisi per flussi**, raggruppati per le caratteristiche fisiche/contrattuali di movimentazione (dimensione e peso, stagionalità, tempi di rifornimento, attribuzioni complementari, scadenza, carcasse, resi).
- **I flussi** sono stati industrializzati in una logica d'integrazione a monte con il fornitore e a valle con il cliente. Ovam si è predisposta per poter sfruttare un potenziale di coordinamento di attività logistiche sia con la fabbrica del fornitore, sia con le esigenze di tempistica del cliente.
- **Regole elastiche** con il cliente per poter interagire con la massima parte degli input, secondo la sua organizzazione, con costi aggiuntivi limitati ogni volta che si presenta una fattispecie nuova.

Il cardine del sistema è costituito da due funzioni aziendali: ufficio acquisti (controllore del traffico che adatta le procedure a ogni nuova richiesta del commerciale) e ufficio clienti (ricevere istruzioni imperfette per emetterne perfette per la macchina logistica di evasione dell'ordine).



LA PALESTRA INTERNA

Per i dipendenti OVAM è stata pensata questa attrezzata palestra aperta 7 giorni su 7. A disposizione c'è anche il personale trainer

SAVE THE DATE

10-17 giugno 2012: il club Med Kamarina in Sicilia ospiterà il primo incentive Bosch Car Service Ovam

23-24 Giugno 2012: Il Grand Hotel Dino di Baveno, nella splendida cornice del Lago Maggiore, ospiterà l'annuale evento dedicato ai Ricambisti e alle Officine Point Service.

Tutte le altre novità sono sulla pagina Facebook:

www.facebook.com/ovamspa

all'autoriparatore almeno due o tre alternative di ricambio. Naturalmente l'informatizzazione migliorerà e diminuiranno anche gli errori, tuttavia **non c'è ancora collaborazione da parte delle case automobilistiche** per agevolare questo passaggio”.

PREVISIONE DI COLLABORAZIONE PIÙ STRETTA TRA CASE AUTO E AFTERMARKET? NEANCHE PER IDEA, A MENO CHE...

Secondo Baruffaldi, in questo momento **non si prevede nessuna evoluzione** del rapporto in tal senso. Si può verificare solo nel caso in cui una nuova casa auto voglia affacciarsi in Italia e abbia inizialmente in progetto di creare una rete vendita, ma non di assistenza e ricambi che affiderebbe a un operatore già esistente. Naturalmente si pensa a una casa auto che produca utilitarie dal valore basso, che potrebbe rappresentare il mercato dei prossimi anni. **ga**