

Tony Fassina

*Amministratore delegato
Gruppo Fassina*



Carlo Salizzoni

*Fondatore e Amministratore delegato
Goodbuyauto*



1. Mi descriverebbe brevemente la storia della sua società e l'idea che c'è dietro il vostro modo di fare business, evidenziando in particolare l'approccio al mondo delle vetture d'occasione?

Tony Fassina

Il Gruppo Fassina è nato nel 1983 come concessionaria di FCA, allora si chiamava ancora solo Fiat. Nel 1997 si trasferisce a Milano andando a operare su uno dei più grandi e competitivi mercati d'Italia. Fin dall'inizio ci siamo resi conto che per competere in questo scenario dovevamo avere due caratteristiche: crescere in termini dimensionali e sviluppare le parti di business complementari al "ferro" in particolar modo l'usato. Ed è esattamente quello che abbiamo fatto in questi

Carlo Salizzoni

GoodBuyAuto (GBA a seguire) nasce nel 2015 dall'idea di dare risposta alle esigenze dei privati che desiderano vendere/acquistare una vettura usata in modo nuovo e migliore. Ci siamo concentrati in questo settore perché riteniamo che vi sia scarsa innovazione e quindi vi sia la possibilità di fare la differenza innovando. Inoltre il settore dell'usato è caratterizzato, come afferma l'Unione Europea, da scarsa trasparenza e questo è sicuramente un grosso problema per chi vuo-

ultimi 34 anni. Da un lato abbiamo aggiunto sempre nuovi marchi al nostro portfolio (Volvo, Nissan, Mitsubishi, Hyundai, *Infiniti*, *Bentley*, *McLaren*) dall'altro abbiamo sempre creduto nello sviluppo dell'usato tanto che oggi abbiamo un rapporto usato:nuovo di 2:1. Mentre la maggior parte dei concessionari considerava le vetture d'occasione un male necessario, il nostro gruppo ha sempre investito in questo settore. Oggi noi vendiamo in totale circa 25.000 unità. 8.000 vetture sono nuove dei marchi che rappresentiamo mentre 16.000 auto sono usate da permuta e soprattutto km zero, incluse 2.000 auto-immatricolazioni che facciamo noi direttamente in risposta alle sollecitazioni dei brand di cui abbiamo il mandato.

le acquistare. In fin dei conti chi si avvicina a un usato vuole avere certezza di acquistare a un prezzo competitivo e soprattutto non incorrere in problemi successivi all'acquisto. A questo bisogna aggiungere che, da privato, prezzare correttamente il valore di una vettura d'occasione non è facilissimo e inoltre non è un'operazione che si fa molto spesso perché, mediamente, le persone cambiano auto circa ogni 7-8 anni.

Ecco, la nostra idea imprenditoriale è nata per cercare di dare risposta a queste domande e per introdurre elementi di trasparenza nelle transazioni d'usato. Il nostro focus è sul cliente finale che desidera vendere/comprare una macchina e vuole farlo in maniera facile, sicura e a un prezzo corretto.

2. Approfondiamo il Business Model che avete costruito. Quali sono i punti di forza e di debolezza del vostro approccio?

Tony Fassina

Pur essendo un dealer tradizionale, il gruppo Fassina ha creato un business model tarato sulle proprie esigenze. Abbiamo già parlato della rilevanza che riveste il business dell'usato e i km zero nel nostro approccio al mercato. Non avevamo scelta. Se volevamo creare valore, dovevamo sviluppare l'usato. I numeri parlano chiaro. Oggi la vendita di vetture nuove, nel caso di raggiungimento di tutti i bonus legati alle performance commerciali, genera circa 4,5% di utile lordo. E chiaro che con questi risultati è praticamente impossibile sostenere tutti i costi di struttura e di personale che un moderno concessionario deve avere, soprattutto se il dealer è collocato in una città quale Milano i cui costi sono elevatissimi. Con l'usato il Return on Sales è pari al 13,9% cui si aggiungono altri 3 punti circa per i finanziamenti, le assicurazioni eccetera

Carlo Salizzoni

Il nostro compito principale è mettere insieme la domanda e l'offerta di vetture usate. Da un lato a chi vuole alienare la propria auto, diamo la garanzia di vendergliela entro sessanta giorni altrimenti la acquistiamo noi a un prezzo prestabilito. Facciamo questa promessa sulla base dei risultati di un algoritmo che ci dice qual è la probabilità di vendita di quella specifica vettura, con quelle caratteristiche, in quella determinata area del paese e in un preciso momento. L'algoritmo si basa su tutte le informazioni che siamo in grado di raccogliere sui beni offerti e su quelli richiesti, così come sulle caratteristiche individuali delle persone. Ad esempio il reddito cambia da zona a zona così come varia la propensione all'acquisto online. Tutte le informazioni sono raccolte in un "data base", elaborate e sintetizzate in un indice che ci dice qual'è la

ovvero tutti i servizi aggiuntivi che noi forniamo ai clienti. Solo in questo modo riusciamo a generare sufficiente valore aggiunto per coprire tutti i costi e garantire un'accettabile remunerazione del capitale investito.

In ogni caso le cose non sono così semplici come appaiono. La gestione dell'usato è un mestiere molto complicato. Include almeno 4/5 mestieri diversi. Da un lato hai l'usato ritirato in permuta che deve essere venduto a commercianti o a privati. In quest'ultimo caso, molto spesso, deve essere ripristinato e reso disponibile alla vendita. Ma anche le km zero non sono tutte uguali. Ce ne sono almeno di tre tipi. Quelle che fa il concessionario dove generalmente perde dei soldi; quelle che compra dalla Casa Madre (autoimmatricolazioni o buy-back ndr) sulle quali è possibile guadagnare e infine quelle che arrivano dall'estero che costano ancora un poco di meno e sulle quali è possibile fare dei buoni affari. Si tratta di tre business completamente differenti e l'abilità consiste nel trovare il giusto equilibrio tra i vari fattori, abilità che si acquisisce solo con 10 – 15 anni di esperienza.

Il problema maggiore oggi sono i costi di struttura. Ancora oggi i clienti vogliono vedere la macchina prima di acquistarla, portare con sé coniuge e figli, salire a bordo e contrattare per il ritiro della permuta, dall'altro la concorrenza dei nuovi operatori su internet, che non hanno strutture o le hanno decentrate, ci impone di razionalizzare i nostri costi di almeno due punti percentuali in modo tale da offrire al cliente un prezzo più competitivo, mantenendo tutti i vantaggi legati alla struttura tradizionale dei concessionari e alla loro importante esperienza.

probabilità di vendere quella vettura in quella determinata area geografica, in che periodo e a che prezzo. Quest'attività d'intelligenza artificiale fornisce un grosso aiuto nella definizione del prezzo e va a sostituire l'analoga attività svolta dalle persone in concessionaria basata esclusivamente sull'esperienza personale.

Una volta identificata la vettura da acquistare la facciamo controllare ai nostri ispettori che verificano la conformità del veicolo da prezzare. Il loro compito è redigere una vera e propria perizia documentando le eventuali anomalie. Il nostro obiettivo è certificare lo stato del veicolo introducendo un elemento di trasparenza nella trattativa. Il problema, infatti, non è se la macchina ha un danno o non ha fatto il tagliando, ma è comunicare in maniera chiara l'effettivo stato d'uso dell'auto in modo che il prezzo risulti coerente.

Chi acquista ha la fotografia esatta della condizione in cui si trova la vettura, garantita da esperti del settore. Ed è proprio la garanzia un altro elemento di trasparenza introdotto perché le nostre vetture hanno 12 mesi di garanzia di conformità compresa nel prezzo che non è obbligatoria nelle transazioni tra privati. Inoltre offriamo ai nostri clienti un pacchetto di soluzioni a pagamento quali: manutenzione programmata, finanziamento, assicurazione, eliminazione di eventuali graffi di carrozzeria estensione della garanzia. Si tratta di servizi molto apprezzati dai clienti che hanno in questo modo la possibilità di portare a termine un acquisto in totale "peace of mind" e comunque hanno sempre la possibilità di una scelta: acquistare la vettura così com'è o farla ricondizionare a prezzi competitivi; finanziare l'acquisto o pagare in contanti.

3. L'affermarsi, in prospettiva, di alimentazioni elettriche/ibride, guida autonoma, sharing economy come influenzeranno il vostro modo di fare affari nell'usato?

Tony Fassina

Si tratta di 3 discorsi differenti.

Io sono un fautore dell'**elettrico**. La prima Panda elettrica l'ho comprata io. Era una macchina demo della Fiat e aveva il baule posteriore pieno di batterie e solo due posti a sedere. Percorreva 80 Km ad una media di 80 km/all'ora. Da allora ne è passato di tempo, tuttavia siamo ancora lontani da livelli di autonomia accettabili e da disponibilità di colonnine di ricarica in numero sufficiente e poi non dimentichiamoci che in questo momento le vetture elettriche non sono ancora convenienti perché costano di più di una vettura a benzina o diesel. Anche produrre la corrente ha un costo così come ha un costo economico e sociale smaltire le batterie a fine ciclo. Sono convinto che presto questi problemi saranno superati e quando si affermerà l'elettrico io cavalcherò quest'opportunità commerciale sia se le macchine saranno vendute in proprietà che a noleggio così come saremo pronti anche nel caso in cui le batterie saranno nolleggiate. Noi ci attrezzeremo per rispondere alle nuove esigenze ad esempio sviluppando maggiormente la parte servizi.

Per quanto riguarda la **guida** completamente **autonoma**, premesso che si tratterà di un problema che riguarderà i nostri nipoti, credo che il futuro sia il noleggio della vettura e dei servizi. In questo caso il concessionario svolgerà un ruolo di consulente dell'acquirente suggerendo al cliente su quale vettura orientarsi in funzione delle sue esigenze, aiutandolo a calcolare il costo al km per le diverse percorrenze medie e, per questo lavoro, il concessionario riceverà una provvigione.

Carlo Salizzoni

Lo sviluppo del mercato dell'**ibrido** e dell'**elettrico** avrà un'influenza importante sia sul nuovo che nell'usato anche perché ciò che oggi viene immesso nel mercato come nuovo domani alimenterà l'offerta di usato. Se, come sembra, l'economia continuerà con questa ripresa allora ci sarà l'opportunità di svecchiare il parco auto italiano anche grazie all'affermazione di alimentazioni alternative.

È chiaro che se ci fossero delle modifiche legislative che, oltre ad incentivare l'elettrico, penalizzassero ad esempio i motori diesel portandoli fuori dal business, questo rappresenterebbe una seria difficoltà per l'usato. Da questo punto di vista da un lato noi di GBA non avremmo grossi grattacapi perché non abbiamo sostanzialmente stock, facendo intermediazione tra domanda e offerta, ma è pur vero che gli operatori con importanti giacenze di vetture nonché i privati possessori di diesel avrebbero difficoltà di commercializzazione e una perdita di valore del mezzo posseduto di almeno il 30%. Questo si ripercuoterebbe comunque, nel breve periodo, anche sulla disponibilità di prodotto per soddisfare la richiesta di vetture usate ad esempio elettriche o ibride in sostituzione di quelle diesel.

Anche la **guida autonoma** potrebbe avere degli effetti importanti sul business model dell'usato soprattutto se legata al passaggio dalla proprietà al possesso. Tuttavia credo che in futuro questi diversi approcci all'utilizzo della vettura conviveranno, per cui accanto a forme di "affitto" o noleggio continueranno a vendersi vetture nuove e usate in proprietà.

Il lavoro quindi del concessionario si trasformerà passando da commerciante di auto a un ruolo di consulente del cliente e di fornitore/garante dell'assistenza postvendita della vettura e, perché no, magari di ri-noleggio *low cost* della vettura usata.

Ho ragionato molto sul **car sharing** per vedere se era un business cavalcabile, ma non sono riuscito a capire, nel modello di business, chi paga cosa. Il cliente che prenota la sua auto con la app praticamente paga cifre irrisorie. Probabilmente gli "sponsor" come Eni, Trenitalia sostengono una parte dei costi in cambio di pubblicità. La stessa Fiat vende questi veicoli alle società di car sharing sotto costo solo per farsi pubblicità. In altri termini non siamo riusciti a capire chi paga per coprire i costi di gestione di quest'attività. Anche noi abbiamo una società di noleggio Autosystem che ha circa 3.000 auto in parco. Se non riusciamo a raggiungere un tasso di utilizzo dell'80%, non riusciamo ad andare a break-even. Oggi mi sembra che le aziende di car sharing siano lontane da quest'obiettivo, per cui o pagano le macchine al 50% del loro prezzo o i costi sono coperti dalle sponsorizzazioni altrimenti il business non regge. E non dimentichiamoci delle problematiche legate alla rilevazione di eventuali danni alla carrozzeria. Siccome la vettura è lasciata in punti non presidiati se vi sono danni alla carrozzeria saranno rilevati solo dopo per cui sarà difficile risalire al colpevole e i costi possono essere ingenti. In ogni caso noi siamo sempre pronti ad aiutare queste aziende fornendo i nostri servizi per la rivendita delle vetture usate al miglior prezzo possibile.

In tema di sharing economy ho anche sperimentato BlaBlaCar e mi sembra funzioni solo se uno ha molto tempo a disposizione. Effettivamente si possono prendere dei passaggi a bassissimo costo, ma si deve essere flessibili basandosi sulle esigenze di chi ti dà il passaggio e bisogna essere pronti all'ultimo minuto valige in mano e via.

In ogni caso le esigenze di mobilità aumenteranno e qualsiasi tecnologia che consentirà alla gente di muoversi di più sarà ben accetta e permetterà di sviluppare il business a essa correlata. Sono convinto, inoltre, che il piacere di guida rimarrà un tema di notevole importanza e le persone continueranno a volere la vettura di proprietà sia per comodità sia per la passione che le lega all'auto.

Per quanto riguarda il **car sharing** mi sembra che in Italia il fenomeno sia ancora agli albori. Parliamo di circa 6.000 macchine concentrate soprattutto nelle grandi città. Se rapportiamo queste vetture ai 36 milioni circa di parco circolante mi sembra evidente che il car sharing debba ancora crescere ed affermarsi e mi sembrano lontane le previsioni di una quota tra il 25-50% del totale chilometri percorsi in qualche modalità di sharing nel 2020-2025.

È chiaro che se un domani la quota del car sharing dovesse aumentare allora vi saranno nuovi operatori (quelli del car sharing *ndr*) che avranno l'esigenza di ricollocare sul mercato le vetture che acquistate alla fine del loro ciclo di business. È molto probabile che saranno vetture recenti, ma con una percorrenza chilometrica elevata per garantire un elevato tasso di utilizzo. In ogni caso, come accade anche con il noleggio a lungo termine, vi sarà una parte che avrà le caratteristiche di chilometraggio per essere rivenduta a privati e noi saremo pronti a supportare lo sharing nella rivendita di queste auto. E comunque questo avrà un effetto positivo sullo svecchiamento del parco circolante e sul mercato dell'usato perché, come accade per il PCP (Personal Contract Purchase), si accorcerà il ciclo di sostituzione della prima vettura in media da circa 7 anni a soli 2-3 anni.

4. Che influenza ha lo sviluppo di Internet nell'usato e come condizionerà il mercato nel futuro?

Tony Fassina

Internet è una cosa incredibile sia in positivo che in negativo. In positivo perché chi vuole comprare una vettura è molto più preparato sul prodotto che una volta. Oggi arrivano dei ragazzi che ne sanno più del mio venditore. Noi non dobbiamo avere paura di queste nuove situazioni, ma dobbiamo cavalcare queste opportunità. È per questo motivo che, anche con l'aiuto di mio figlio, abbiamo creato Automobili.com, un sito di classified dell'usato, che poi abbiamo venduto al Corriere della Sera. Aziende come questa o come Autoscout24 aiutano a sviluppare la concorrenza e a far circolare le informazioni. Tuttavia è necessario minimizzare i lati negativi di Internet perché è anche vero che oggi questi siti pubblicano di tutto anche delle pubblicità ingannevoli. Ad esempio, propongono vetture sotto costo per poi obbligare al finanziamento o spacciare accessori inclusi nel prezzo come a pagamento.

Nel futuro dell'usato vedo un sempre maggior numero di concorrenti che cercheranno di trovare uno spazio d'intermediazione nelle transazioni di usato tra privati. Questo è un'attività che dovrebbero fare i concessionari. Per questo motivo ho creato una piccola azienda VendilaMiaAuto che copre quest'esigenza. I privati, anziché fare il passaggio direttamente, lo fanno tramite noi perché gli diamo la garanzia di 2 anni o anche 5 se il cliente vuole, gli mettiamo a disposizione l'agenzia per il passaggio etc., in alcuni casi riusciamo anche a portarli dall'usato al nuovo. L'unica cosa che manca è il pagamento per intero on-line... ma è solo questione di tempo.

Carlo Salizzoni

Noi abbiamo "scommesso" su Internet e mi auguro che, grazie alla rete, arrivino molti altri players che persuadano la gente ad acquistare on-line serenamente. La nostra crescita fino ad oggi ci mostra che siamo riusciti a convincere i clienti che non esistono solo le truffe on-line, come denunciato da Striscia la Notizia. E ci siamo riusciti spiegando alla gente che acquistare un'auto usata on-line è sicuro, più veloce e meno costoso, perché abbiamo una struttura di costi più snella di quella di un concessionario e non abbiamo costi/rischi dello stock da remunerare. Non solo: il nostro approccio a tutti i processi aziendali è customer-centrico. Un esempio? Siamo stati i primi ad applicare le logiche dell'e-commerce al settore auto, promuovendo la clausola "14 giorni soddisfatti o rimborsati" che recentemente anche alcuni concessionari ci stanno copiando.

Sono certo che la spinta innovativa che deriva da un sempre maggiore utilizzo di nuove tecnologie sia molto positivo per il mercato e quindi per il cliente finale.

Sono altrettanto convinto che le aziende dell'automotive, più dinamiche possano cogliere questa sfida come opportunità di cambiamento,

Già oggi GoodBuyAuto sta collaborando con un gruppo ristretto di selezionati partners che condividono questa visione e vogliono investire in innovazione e tecnologia.