



Dipartimento di “Impresa e Management”

Cattedra: “Strategie d’impresa

**LE ALLEANZE STRATEGICHE
NEL SETTORE DEI RICAMBI AUTO**

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CANDIDATO

Tony Trifilò

Matr. 658581

CORRELATORE

Prof. Francesco Rullani

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Indice Tesi Magistrale in “Strategie d’impresa”
Relatore Prof. Enzo Peruffo
“Le alleanze strategiche nel settore dei ricambi auto”

Introduzione al lavoro..... 5

1) Le alleanze strategiche: collaborare per competere globalmente e sopravvivere

1.1	Scelte strategiche.....	7
1.2	Motivazioni alla base delle alleanze strategiche: importanza e funzionamento.....	12
1.3	Obiettivi e progettazione alleanze.....	18
1.4	Ciclo di vita.....	23
1.5	Classificazione alleanze (equity/not equity).....	27
1.6	Selezione dei migliori partner.....	34
1.7	Gestione del rapporto di collaborazione.....	39
1.8	Come cambia la struttura organizzativa.....	43
1.9	Fattori di successo e insuccesso.....	46
1.10	Come si estingue un'alleanza.....	48
1.11	Prospettive future alleanze.....	51

2) Il settore degli autoricambi: contesto e prospettive future

2.1	Introduzione: settore Aftermarket automobilistico.....	56
2.2	L'aftermarket: le relazioni con l'industria dell'Automotive.....	59
2.3	Analisi settore aftermarket automobilistico.....	66
2.4	Analisi contesto istituzionale: scenario dopo la liberalizzazione dei tagliandi auto e riconoscimento del ricambio di “qualità originale con i vari regolamenti Europei.....	71

2.5	Alleanze e partner commerciali.....	75
2.6	Dalla grande distribuzione alla distribuzione al dettaglio.....	79
2.7	“Battaglia” tra canale OEM e IAM.....	82
2.7.1	Il canale IAM.....	84
2.7.2	Il canale OEM.....	87
2.8	I nuovi player del mercato.....	90
2.9	Prospettive future settore.....	92
2.9.1	Opportunità per officine di riparazione indipendenti.....	95
2.9.2	Raccomandazioni per gli operatori del canale OEM.....	96

3) I consorzi nel settore degli autoricambi: da un profilo regionale a un profilo nazionale

3.1	La proliferazione dei consorzi nella vendita al dettaglio.....	102
3.2	Fencar: Federazione Nazionale Consorzi Autoricambisti regionali.....	111
3.3	Cars: Consorzio Autonomo Ricambisti Siciliani.....	116
3.4	Struttura e funzionamento.....	123
3.5	Vantaggi e svantaggi.....	125
3.6	Alleanze con nuovi soggetti: caso Groupauto – Arval.....	127
3.7	Evoluzioni: utilizzo nuove tecnologie e identificazione del cliente.....	130

4) Case study: Bosch divisione tecnica autoveicoli, primo fornitore indipendente componenti automotive

4.1	Introduzione.....	138
4.2	Struttura.....	140
4.3	Divisione tecnica autoveicoli: l’aftermarket.....	147
4.4	Alleanze e partner commerciali.....	156
4.5	Scenari futuri.....	165

5) Conclusioni..... 172

Riassunto tesi..... 175

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

“Non è ciò che facciamo di tanto in tanto che conta, ma le nostre azioni costanti. E qual’ è il padre di qualsiasi azione? Che cosa, alla fine, determina ciò che diventiamo e dove andiamo nella vita? La risposta è: le nostre decisioni.” Anthony Robbins, Passi da Gigante

Il lavoro che sarà sviluppato nei prossimi capitoli inizia con l’importanza delle nostre decisioni. Le alleanze strategiche, rappresentano il tema centrale di questo elaborato, in particolare verranno discusse quelle realizzate dalle imprese attive nel settore dei ricambi per auto.

Nel primo capitolo verrà discusso il ruolo che le scelte strategiche hanno nella formazione delle alleanze tra imprese, dopodiché saranno analizzate le vari modalità attraverso cui è possibile costruire un’alleanza, i passi da seguire per far in modo che queste risultino di successo e infine le modalità di estensione.

I vertici di un’ azienda devono prendere ogni giorno decisioni per essa fondamentali, e il processo dal quale esse scaturiscono, si verifica in realtà operanti in qualsiasi settore di attività e appartenenti a qualunque area geografica.

Tra le decisioni aziendali, quelle che vengono assunte direttamente dai vertici, sono definite “complessive” o “corporate”. La peculiarità è che al contrario delle altre tipologie, queste generano effetti sull’impresa nella sua totalità.

L’ azienda è coinvolta totalmente nel processo, in modo che gli effetti delle decisioni, influenzino tutti i livelli gerarchici aziendali, dai più alti ai più bassi, seguendo un percorso a “cascata”.

Nel secondo capitolo sarà effettuata un’analisi sul settore dell’aftermarket automobilistico, evidenziando i punti di contatto tra questo e il più ampio settore automotive.

Verranno dunque esaminati i vari attori operanti nel settore e i due diversi canali che compongono il mercato. Inoltre si approfondirà il tema degli sviluppi normativi avvenuti negli anni con regolamenti europei.

Infine si discuterà degli scenari futuri del settore, fornendo consigli sulle strategie da seguire sulla base dei cambiamenti che il mercato sta attraversando.

Nel terzo capitolo si osserva un caso aziendale, della fattispecie della costituzione di consorzi tra gli operatori della vendita al dettaglio, in particolare il “Corsorzio Autonomo Ricambisti Siciliani, la sua storia, la struttura in cui si inserisce e le dinamiche competitive.

Nel quarto e ultimo capitolo sarà analizzata una diversa tipologia di alleanza dal punti di vista di un grande gruppo internazionale di distribuzione di componenti e ricambi per auto, “Bosch”, le sue relazioni con il mercato finale dell’aftermarket e i possibili sviluppi futuri.

Capitolo 1: Le alleanze strategiche, collaborare per competere globalmente e sopravvivere

1.1 Le scelte strategiche

“Una strategia corporate è la via lungo la quale l’impresa cerca di creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle attività multi-business.”¹

Desidero iniziare da questa definizione contenuta nel testo “Strategie d’impresa” del professore di “Strategie d’impresa” della Luiss Guido Carli Luca Pirolo, per il lavoro di ricerca profuso circa lo sviluppo d’impresa, in particolare egli afferma che le strategie prese dai vertici aziendali, in tutte le realtà imprenditoriali, perseguono il fine della creazione di valore, e ciò è reso possibile grazie all’assunzione in ogni istante di importanti decisioni sull’organizzazione delle attività.

Creare valore, oltre che un fondamentale mezzo di crescita aziendale, rappresenta condizione necessaria per la sopravvivenza della stessa.

Una qualsiasi organizzazione, partendo dalla propria dotazione e patrimonio di risorse, cerca dunque di creare valore attraverso le scelte dell’imprenditore, che producono un cambiamento. Ciò coinvolge qualsiasi ambito e attività dell’azienda e, il fine è appunto quello di creare nuove risorse, da riutilizzare seguendo un andamento ciclico².

La creazione del valore può essere analizzata attraverso due visioni.

In primis da un punto di vista quantitativo, ove il focus è posto sulla misurazione del valore.

Importante per chi ha la responsabilità di questo compito, aver riguardo ai destinatari che godranno dei benefici creati.

Dal momento dell’introduzione della “Shareholder Value Theory”, si è pensato che la logica che guidasse l’attività imprenditoriale fosse quella di massimizzazione del valore per gli shareholder, ovvero gli azionisti di una società³, gli studi più recenti pongono invece l’accento sull’importanza della creazione di valore condiviso (definito “share value”), i cui destinatari non sono più soltanto gli azionisti.

Nell’ottica dello share value infatti, il numero di destinatari cresce coinvolgendo tutta la società, ma anche altri business e l’ambiente circostante.

Per un soggetto che vuole operare in condizioni di efficienza in un certo contesto si rende imprescindibile interfacciarsi con il proprio ambiente, condividendo con esso risorse, conoscenze e benefici. Questo è collegato a quelle che Alfred Marshall, economista inglese a cui si deve uno dei contributi più importanti sulle origini dell’economia industriale, definisce economie di agglomerazione, ovvero la realizzazione di vantaggi che appunto non dipendono soltanto dalla capacità degli impianti produttivi o aziendali, ma anche

¹ Strategie d’impresa, Luca Pirolo 2011

² “The theory of economic development”, Schumpeter, Harvard University Press, 1934

³ “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function”, Jensen, 2001

dall'interazione tra imprese e territorio.⁴ Il focus passa dunque sulla condivisione, e sulle relazioni con altre imprese, fattispecie importanti che ritorneranno in tutto lo sviluppo di questo elaborato.

Risulta inoltre importante sottolineare che, a livello aziendale, “la creazione del valore economico non si determina in un anello isolato del sistema ma richiede il coordinamento ed il concorso di tutte le unità, le quali producono un vantaggio competitivo in ragione della loro complementarità”⁵.

La frase del Professor Enzo Peruffo pronunciata durante il corso di “Strategie d’impresa”, è utile per proseguire l’analisi, e può essere interpretata immaginando che tutte le organizzazioni, nel corso della loro esistenza, abbiano bisogno di assumere un particolare assetto, dal punto di vista strutturale e di allocazione delle risorse, con una finalità ben precisa, il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel piano strategico. Durante l’esistenza aziendale, un’impresa pone come proprio fine la creazione di valore, che va integrato con il contesto e il territorio in cui essa opera, seguendo una logica di condivisione. Tali obiettivi risulterebbero impossibili da perseguire senza che un’organizzazione riesca a dotarsi di un adeguato assetto strutturale, ma ovviamente non tutte le aziende presentano le medesime esigenze, pertanto ogni soggetto prenderà delle decisioni in merito a quella che possa essere la più adeguata, in base alle proprie caratteristiche interne, al contesto in cui si trova ad operare ed a fattori contingenti.

Le varie parti che compongono questa struttura, si devono distinguere sia per caratteristiche che per ruoli differenti e dovranno concorrere, attraverso un lavoro congiunto e complementare, alla creazione del valore aziendale.

Esiste quindi un stretta relazione che unisce la configurazione scelta per la struttura di un’azienda , il suo comportamento e la propria posizione competitiva in un qualsiasi mercato.

Le varie scelte attuate, circa i differenti posizionamenti strategici possibili per un’organizzazione, devono essere precedute da un’adeguata configurazione strutturale, che bilanci il cambiamento, al fine di assumere il pieno controllo della nuova strategia.⁶

La struttura aziendale viene creata attraverso la configurazione delle attività in cui l’impresa decide di operare e competere.

Configurare le attività significa nuovamente fare delle scelte, con in cui andranno stabiliti o modificati i confini di operatività verticali, orizzontali e geografici.

Per una configurazione delle attività efficace, queste decisioni strategiche devono essere coordinate attraverso una visione d’insieme, che sarà influenzata dalle relazioni dell’impresa con il proprio ambiente. Avere riguardo alla totalità aziendale, e non semplicemente alle varie parti prese singolarmente, rende il management aziendale in grado di ricercare eventuali interdipendenze presenti nei vari processi. Per interdipendenze intendiamo la dipendenza che caratterizza i soggetti o le componenti di un’organizzazione, i

⁴ “Economia della produzione”, Becattini, 1975

⁵ Appunti tratti dalle lezioni di “Strategie d’impresa”, marzo 2014, Enzo Peruffo

⁶ “Le strategie per le imprese negli anni’90”, Rainer Masera, 1992

quali presentano una certa relazione, riguardo risorse, conoscenze, o attività, nello svolgimento della propria funzione.⁷

Le interdipendenze sono banalmente punti di contatto, che possono essere riscontrati a livello di unità strategica o funzioni di una singola azienda, oppure all'esterno tra soggetti e organizzazioni differenti, come ad esempio clienti, fornitori o addirittura concorrenti.⁸

Tema centrale torna ad essere la condivisione di “qualcosa”, tra due business, parti o funzioni di un'organizzazione.

L'azienda durante tutta la sua esistenza cercherà di trasformare le interdipendenze in sinergie. Lo sfruttamento delle sinergie, unito alla condivisione tra le parti di conoscenza e competenze, se adeguatamente strutturato può contribuire alla creazione di ulteriore nuovo valore e allo sviluppo del vantaggio competitivo.

Il valore che scaturisce da una visione focalizzata sull'insieme aziendale, risulta maggiore della somma delle singole parti considerate disgiuntamente.

Le sinergie possono comportare una diminuzione di costi, ad esempio per la condivisione di qualcosa che possa essere utilizzato tra più funzioni, o un aumento di esperienza per la specializzazione di quella risorsa condivisa. Sfruttare le sinergie significa dunque creare valore.⁹

La crescita aziendale, dunque secondo il filone teorico “Industrial organization” dell'economista americano Bain, dipende dalla configurazione scelta delle attività e dalle influenze che l'ambiente esercita.¹⁰, e sono tre le strade che si rendono perseguibili, che il professor Pirolo nel testo “Strategie d'impresa” definisce direttrici di crescita.¹¹

La prima, detta crescita settoriale (o orizzontale), attiene ai settori in cui l'azienda decide di competere, e viene associata alla strategia di diversificazione.

La crescita dimensionale (o verticale) segna invece il confine di attività lungo la filiera economico-produttiva. La strategia associata è quella di integrazione verticale o esternalizzazione (outsourcing).

La terza direttrice di crescita è la crescita geografica che fa riferimento alla scelta dei confini geografici nei quali operare e dunque alle strategie di internazionalizzazione delle attività.

Ogni organizzazione sceglierà i confini più adatti alle proprie esigenze, ai propri obiettivi e al patrimonio di risorse detenute.

Le strategie che abbiamo definito corporate, inoltre seguono due distinte logiche: la logica finanziaria e quella appunto sinergica. In base alla logica finanziaria la strategia di crescita corporate messa in atto da un'organizzazione, perseguirà il solo fine di creazione e incremento del valore economico¹². La logica

⁷ Thompson, Enciclopedia Treccani, Dizionario di economia e finanza 2012

⁸ “Il modello di Leontief e le previsioni economiche”, Giuffrè, 1960

⁹ “Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore”, Gatti, Biferali, Volpe, 2009

¹⁰ “Industrial organization”, Bain, 1967

¹¹ Strategie d'impresa, Luca Pirolo 2011

¹² “Industrial organization”, Bain, 1967

sinergica pone invece il proprio focus su quelle attività che presentano punti di contatto, i quali se sfruttati adeguatamente consentono di creare valore attraverso l'effetto appunto sinergico.¹³

Parallelamente alle direttrici di crescita, in quest'ottica, è importante considerare le modalità fondamentali che permettono al management di perseguire l'obiettivo della crescita aziendale.

Ogni strategia potrà effettuarsi infatti seguendo una qualsiasi di queste modalità, o una combinazione di queste¹⁴.

Un'azienda per creare valore può optare dunque, anche congiuntamente, per due scelte fondamentali circa le modalità di crescita: "build" e "buy".¹⁵

La prima modalità significa costruire. Questa consiste nello sfruttamento del patrimonio di risorse possedute da un'azienda allo scopo di incrementare le proprie attività e, realizzare una crescita a livello interno dell'organizzazione.¹⁶

La seconda, comprare, è una strategia che si prefigge di creare valore attraverso investimenti (tendenzialmente ingenti) in operazioni di "merger & acquisition".

La differenza rispetto alla prima modalità risiede nella provenienza delle risorse necessarie, che in questo caso, vengono ricercate e acquisite all'esterno. Attraverso la modalità "Buy" si realizza dunque una crescita esterna.

Negli anni, grande attenzione è stata posta sui cambiamenti che si verificano nel contesto imprenditoriale. Di particolare interesse è stato il mutamento nella natura delle relazioni commerciali, e in particolare il marcato spostamento di queste da competitive a rapporti più orientati a un'ottica strategica di alleanza.

Quando il numero degli scambi o delle interazioni tra le attività delle imprese diventano elevate, aumenta conseguentemente la complessità nella gestione delle relazioni, e il coordinamento garantito dal mercato, attraverso singoli scambi, non risulta sufficiente. Si rende necessario come meccanismo di coordinamento, altresì, la creazione di relazioni durevoli e ripetute nel tempo che avvicinino le parti di una transazione.¹⁷

Come si evince dallo studio dell'economista Sergio Vaccà degli anni '90 sulla politica industriale, nei contesti in cui le aziende si trovano ad operare (a prescindere dal settore), diviene sempre più importante la logica di condivisione delle risorse.

Per questa ragione alle due precedenti modalità di crescita viene affiancata una terza opzione, borrow¹⁸.

Questa strategia attiene allo sfruttamento e creazione di un patrimonio di alleanze e accordi, da utilizzare come leva strategica per la condivisione di rischi, costi e risorse. Significa appunto "prendere a prestito". La crescita sarà, in quest'ipotesi, di tipo contrattuale.

¹³ "Il modello di Leotief e le previsioni economiche", Giuffrè, 1960

¹⁴ Strategie d'impresa, Luca Pirolo 2011

¹⁵ "Corporate strategy. Come creare valore nell'impresa multi-business", Collins, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2005

¹⁶ "Principi di economia", Campolongo, 1972

¹⁷ "Le strategie per le imprese negli anni '90", Tonino Pencarelli (pag. 167)

¹⁸ "Corporate strategy. Come creare valore nell'impresa multi-business", Collins, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2005

Questa terza via percorribile per la crescita di un'impresa, ci permette di analizzare il comportamento strategico degli attori economici, che sta caratterizzando il contesto economico globale, dal punto di vista che più ci interessa in questa analisi.

Le tre modalità proposte permettono ad un'azienda di poter optare per un ampio spettro di scelte, in base alla dotazione delle risorse manageriali, finanziarie, tecniche e relazionali di cui dispone, oltre che avendo riguardo al contesto ed ambiente nel quale si trova ad operare.

1.2 Motivazioni alla base delle alleanze strategiche: importanza e funzionamento

*"Capii presto che non era importante solo la competizione. Lavorando insieme, abbiamo usato le nostre differenze per diventare più forti, insieme abbiamo capito che nessuno poteva superarci, abbiamo studiato materie difficili e stretto un'alleanza."*¹⁹

L'orientamento strategico delle varie imprese operanti in un determinato contesto può (e in alcuni casi, addirittura necessita di divenire collaborativo.²⁰

Negli anni più recenti si è giunti ad accettare che talune attività vengano svolte congiuntamente da più soggetti al fine di raggiungere specifici traguardi e creare opportunità per massimizzare il valore economico. Ciò si pone in contrapposizione alle teorie classiche che descrivono come unica via percorribile per le imprese un orientamento di tipo competitivo e basato sulla dicotomia "gerarchia-mercato" introdotta dall'economista inglese premio Nobel per l'economia nel 1991, Ronald Coase²¹.

Dagli anni '70, si assiste a un periodo di forte ristrutturazione delle organizzazioni, orientato alla razionalizzazione delle fasi produttive e delle attività finanziarie, mediante una tendenza alla de-verticalizzazione e ammodernamento dei processi. Nella maggior parte dei casi ciò avveniva per i maggiori gruppi aziendali.²²

Negli anni '80 l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e Sviluppo Economico) affermava che il trend in atto che spingeva verso forme collaborative tra imprese è crescente.

*"La crescita spettacolare degli accordi di cooperazione tecnica interaziendali a livello internazionale rappresenta uno dei più importanti nuovi sviluppi della prima metà degli anni 1980"*²³

Ciò conferma come l'evidenza empirica abbia creato l'esigenza di effettuare un'analisi dei comportamenti aziendali a più ampio raggio, basata sull'interdipendenza.

Le due principali correnti di ricerca, affermatesi per spiegare la formazione delle alleanze strategiche, sono la "Transactional cost analysis" e la "Resource-based view".

La "Transactional cost analysis"²⁴, analisi dei costi di transazione, si concentra appunto sul costo transazionale. Questo è rappresentato dagli oneri che un'azienda deve affrontare per concludere una transazione, comprensivi del costo dell'operazione e del costo del prodotto. La "Resource-based view"²⁵ pone l'enfasi sulla combinazione e lo scambio di risorse che si verifica nelle alleanze. Entrambe le teorie evidenziano ragioni parziali che spingono a formare delle alleanze strategiche, e dunque per un'analisi approfondita, andrebbero considerate congiuntamente.

¹⁹ Tim Cook, AD Apple, Inaugurazione anno accademico 2015/2016 Bocconi

²⁰ "The organization of industry", Richardson, 1972

²¹ "The nature of the firm", Coase, 1937

²² Le strategie per le imprese negli anni '90, Tonino Pencarelli

²³ Ocse, da Gli accordi fra imprese, Gianfranco Viesti (pag.26), 1988

²⁴ "The nature of the firm", Coase, 1937

²⁵ "A resource-based view of the firm", Wernerfelt, 1984

Ambedue non riescono a fornire un metodo per risolvere il problema di allocazione delle risorse. La programmazione matematica tradizionale, come la programmazione lineare o la programmazione dinamica, sono validi mezzi per trovare una soluzione ottimale in questo campo. Tuttavia, quando utilizziamo questi strumenti per assegnare le risorse, si presenta il limite di non poter spiegare e considerare le sinergie. La ragione sta nell'assunzione di fondo dell'indipendenza delle risorse, la quale non consente un'analisi dell'effetto sinergico, e quindi non è adatta alla situazione delle alleanze strategiche.

Per ovviare a queste carenze la teoria dei costi di transazione e la resource-based view sono combinate in uno studio chiamato "Prospettiva De Novo", utilizzato per spiegare la formazione di alleanze strategiche e per dimostrare i criteri di allocazione ottimale delle risorse²⁶.

Il primo assunto della teoria è che le risorse non siano indipendenti, quindi non vanno considerate come singola unità, ma va preso in esame il loro insieme.

Quindi secondo questa, un soggetto dovrebbe formare alleanze laddove il costo minimo di un processo, maggiorato dei costi per la gestione dell'alleanza, si trovi tra il costo dell'operazione e quello di produzione. Le aziende inoltre sono alla continua ricerca di interdipendenze e quindi cercheranno continuamente di creare sinergie con il mercato attraverso il collegamento con le risorse dei propri partner.

L'allocazione ottimale del patrimonio di risorse detenute e le interdipendenze che scaturiscono, riescono a spiegare la formazione delle alleanze strategiche e delle sinergie a queste collegate. L'obiettivo di fondo della Prospettiva De Novo è dunque di permettere all'impresa di raggiungere i propri traguardi e aspirazioni, attraverso la ridefinizione dei propri confini o vincoli, e secondo una concezione che esuli dall'isolamento.²⁷

Il limite presentato dalle teorie classiche è evidente ad esempio nel "Modello delle 5 forze di Porter"²⁸, il quale è uno strumento formidabile per l'analisi dei raggruppamenti competitivi ma non considera l'esistenza e il probabile instaurarsi di relazioni di natura collaborativa tra gli attori economici.²⁹

Negli ambienti competitivi più esposti alla concorrenza, la realtà dei fatti invece ci mostra come coesistano relazioni di tipo competitivo con relazioni di tipo collaborativo³⁰.

La collaborazione è la conseguenza della sempre maggiore interdipendenza e connessione tra le realtà aziendali, e tra queste e l'ambiente circostante.

Per gestire al meglio questi rapporti diventa di primario valore creare delle relazioni, le quali potranno definirsi cooperative in presenza di quattro caratteristiche fondamentali:

- 1) Regole particolari che regolino le condotte delle imprese che decidono di collaborare, le quali si sostituiscono ai meccanismi di mercato (prezzi e quantità).
- 2) Stabilire una durata ed estensione delle norme comportamentali nella regolazione delle varie condotte.

²⁶ "Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective", Jih-Jeng Huang, Gwo-Hshiung Tzeng, Chong-Shyong Ong

²⁷ "Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective", Jih-Jeng Huang, Gwo-Hshiung Tzeng, Chong-Shyong Ong

²⁸ "Competitive strategy", Porter, 1980

²⁹ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991

³⁰ "Economia e gestione delle imprese", Fontana Caroli, 2009

- 3) Prevedere che il controllo sia esercitabile da tutti i soggetti che partecipano all' accordo, ovvero istituire un basso livello di dominanza.
- 4) Forte interdipendenza delle performance e dei benefici, dipendenti dai singoli comportamenti delle parti.³¹

L' ambito economico si caratterizza per gradi crescenti di complessità e varietà, e in conseguenza di ciò, le aziende si rendono sempre più conto della necessità di operare congiuntamente.

Questi fenomeni di aggregazione non hanno natura puramente economica, si estendo infatti al campo sociale e scientifico.

Proprio a causa dell'eterogeneità che da cui è contraddistinto, il fenomeno relazionale coinvolge le dinamiche più disparate dell'esistenza individuale e collettiva. Da un punto di vista aziendale cooperazione significa scambio di risorse e conoscenze, interazione e comunicazione. Aspetti questi che risultano fondamentali per lo sviluppo.

Per una singola organizzazione lungimirante, ciò implica una forte difficoltà ad operare e crescere autonomamente sul mercato, quindi di conseguenza le imprese si rendono conto di non poter assumere il costo e il rischio connesso a una strategia di crescita in modo autonomo. Emerge allora la possibilità/necessità di condivisione con altre imprese.

Gli accordi strategici rappresentano la soluzione per queste esigenze, e per questa via la crescita risulterà di tipo contrattuale³².

Con accordo di collaborazione tra società si fa riferimento ad una relazione di tipo cooperativo non conflittuale di supporto all'interazione tra le varie imprese, che mantengono l'autonomia sul piano competitivo. Tale relazione ha, in sostanza, due finalità ben precise, valorizzare da un lato le competenze specifiche e dall'altro, non meno importante, la complementarità, e riuscire ad accedere alle possibilità offerte dall'ambiente esterno che è in costante e complessa evoluzione, sia per quel che concerne il mercato che dal punto di vista tecnologico.¹⁴

Le analisi statistiche effettuate già negli anni '80 mostravano come, le alleanze strategiche fossero raddoppiate in quegli anni in termini assoluti.³³

Anche oggi inoltre si assiste al proliferare di accordi e relazioni collaborative, e questo pare un trend destinato a continuare a incrementare nel tempo.³⁴

Una delle cause scatenanti il fenomeno è da attribuire alla società attuale, ormai sostanzialmente intrisa di legami e fortemente interdipendente in tutti i contesti, frutto dell' apertura dei sistemi e delle innovazioni tecnologiche.

Gli accordi tra le imprese, partendo dalla definizione data da Sergio Albertini negli anni '90, presentano inoltre tre imprescindibili fattori di costituzione.

³¹ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991

³² "Strategie d'impresa", Luca Pirolo 2011

³³ Hebert and Morris, 1988

³⁴ "Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective", Jih-Jeng Huang, Gwo-Hshiung Tzeng, Chorng-Shyong Ong

1. Contenuto organizzativo, ovvero le strutture delle singole imprese valicano i limiti interni e si estendono al tessuto relazionale instaurato con altri soggetti, i quali mantengono comunque la propria autonomia.
2. Processo comunicativo, che determina l'interscambio di risorse. Tra queste le più importanti sono rappresentate dalle informazioni.
3. Complementarietà, che attiene alle diverse caratteristiche e specificità possedute dai partner dell'accordo, che combaciano in modo efficace.³⁵

Un'alleanza strategica dunque può essere definita come un accordo di cooperazione tra due o più imprese indipendenti e complementari che scambiano o condividono risorse e informazioni, in un più o meno intenso tessuto relazionale, per ottenere un vantaggio competitivo.

Le strategie di natura cooperativa adottate dalle imprese non sono però soltanto risultato dei fenomeni aggregativi precedentemente descritti. Alla base di queste si pongono anche motivazioni di natura diversa. Ci riferiamo in particolare a ragioni che si discostano da una logica esclusivamente finanziaria, bensì anche di natura strategica, tecnologica e gestionale³⁶.

Innanzitutto si osservano motivazioni di ordine interno alle imprese che spingono nella direzione dello sviluppo di alleanze o accordi.³⁷

In particolare:

- Sviluppo del patrimonio di competenze
- Miglioramento dell'efficienza
- Espansione
- Gestione della posizione competitiva

Lo sviluppo del patrimonio di competenze si riferisce alla condivisione di conoscenze e di esperienze da parte dei partner, i quali traggono beneficio dalla complementarietà e specificità di queste. Ciò si osserva in modo rilevante nell'area di ricerca e sviluppo, ma si riscontra anche nell'area gestionale per l'acquisizione delle competenze organizzative.

Quindi, a causa della dipendenza dalle risorse, una delle motivazioni che sottende all'istaurarsi di un'alleanza è la ricerca di quelle mancanti, che possano risultare preziose per le specifiche realtà aziendali. In passato questo fenomeno avveniva quasi esclusivamente tra imprese operanti in aree geografiche e business differenti. La motivazione era quella di non favorire in alcun modo un potenziale o attuale concorrente. In periodi successivi invece, si intuisce l'importanza strategica della formazione di alleanze anche tra imprese che operino nello stesso ambiente competitivo. In questo caso lo scopo è quello di dividere i rischi e costi.

³⁵ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991

³⁶ "Motivation, achievements and failure of strategic alliances", Emerald insight

³⁷ "Corporate strategy. Come creare valore nell'impresa multi-business", Collins, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2005

Raggiungere un livello superiore di efficienza si ritiene collegato allo sviluppo nella realizzazione delle attività e alla riduzione dei costi. Il miglioramento delle attività può verificarsi, ad esempio grazie alla condivisione di un asse tra le varie fasi. L'individuazione dei punti di contatto, o interdipendenze, che si riscontrano tra alcune funzioni, può generare conseguentemente una riduzione dei costi grazie a effetti di scala o di esperienza, determinati dall'incremento nello sfruttamento della capacità.

Con il termine espansione si intende invece la possibilità di entrare in nuovi business o in nuovi mercati, e più in generale la creazione di nuove opportunità. Le alleanze strategiche possono aiutare le aziende nel perseguimento di questo obiettivo, in quanto capaci di ridurre il costo finanziario necessario per realizzare l'espansione. Permettono inoltre di capire e di raggiungere il giusto dimensionamento per operare in condizioni di efficienza, diminuendo conseguentemente il rischio di intraprendere un'attività.

La gestione della posizione competitiva attiene alle pratiche che i partner possono potenzialmente attuare per assicurarsi i vantaggi della collaborazione. Importante risulta inoltre gestire le svariate dinamiche che si verificano in un mercato sempre più complesso e mutevole, per garantirsi un vantaggio competitivo di lungo termine.

In particolare le imprese possono stipulare accordi collusivi che limitino la concorrenza o alterino gli equilibri concorrenziali, con lo scopo di alzare ad esempio barriere all'entrata aumentando di conseguenza il costo di accesso per i nuovi entranti nel settore.

Tra le motivazioni alla base della formazione di alleanze strategiche si annoverano quindi dei fattori interni, e in secondo luogo hanno il loro peso anche fattori ambientali, che spingono le imprese ad adottare tali scelte strategiche.

Due importanti fattori di natura ambientale sono le predisposizioni normative e l'azione delle istituzioni pubbliche³⁸.

Le predisposizioni normative sono giudizi o prescrizioni previste dal legislatore, che alle volte addirittura impongono alle imprese di adottare determinate condotte cooperative in precisi ambiti. Le istituzioni pubbliche con la loro azione possono invece spingere e stimolare l'adozione di soluzioni collaborative offrendo sgravi fiscali, o in generale incentivi alle imprese che accettano di operare in tal modo, in un determinato settore economico. La forma utilizzata è quella dei prestiti diretti alle imprese o forme diverse di incentivazione.

Tutte le motivazioni di cui si è discusso, portano le aziende ad effettuare scelte strategiche di crescita basate su un rapporto di tipo cooperativo, il quale comporta un cambiamento a livello organizzativo e strutturale. Le aziende infatti necessitano a tal fine di divenire il più possibile flessibili, in modo da riuscire a mutare facilmente e rapidamente gli assetti strategici e il tessuto di alleanze instaurate. Le organizzazioni che

³⁸ Economia e gestione delle imprese, Fontana Caroli

riusciranno a realizzare questi obiettivi in maniera efficiente, saranno anche quelle che si presenteranno sul mercato con la massima forza propulsiva, necessaria per competere globalmente e sopravvivere.

1.3 Obiettivi e progettazione alleanze

*“Ci sono solo due forze che uniscono gli uomini: la paura e l’interesse.”*³⁹

Le imprese avvertono sempre più la necessità di rendersi reattive rispetto a minacce e opportunità che le si presentano nel contesto in cui operano. Per cogliere e sfruttare al meglio le possibilità gli operatori devono riuscire a creare una struttura adeguata a queste esigenze che va innovata e rinnovata in ogni sua parte, costantemente, durante il ciclo di vita dell’impresa.

Tuttavia, è bene evidenziare, che le risorse necessarie per realizzare processi di innovazione e crescita, quali, ad esempio, conoscenza e capitali, sempre più difficilmente possono essere prodotte a livello di singola impresa e, dunque, ancora una volta, diventa imprescindibile interfacciarsi con l’ambiente esterno.

Per quanto riguarda la conoscenza, il professore Lorenzoni già nel 1990 affermava che nessuna realtà aziendale attualmente può essere considerata auto-sufficiente per quanto riguarda il complesso processo di generazione del sapere, in quanto ogni unità è strettamente interrelata al contesto in cui si trova ad operare. L’apprendimento e la conoscenza, sono due caratteristiche che consentono di realizzare processi di innovazione aziendale, e sono legati all’ambiente esterno, alle altre imprese che presentano rilevanti gradi di complementarità, all’ambiente e allo sviluppo tecnologico raggiunto⁴⁰.

Le imprese dunque hanno bisogno di condividere risorse e progetti strategici per raggiungere quella “dimensione critica” che permetta la propria sopravvivenza e che consenta di operare in condizioni di efficacia ed efficienza, in un processo di continua innovazione.

A tal fine chi opera in un contesto economico dovrà cercare di instaurare delle relazioni più o meno durevoli con altre imprese, con il proprio ambiente e addirittura con i propri competitors. La consapevolezza dei limiti che scaturiscono dall’operare singolarmente sul mercato determina il proliferare di relazioni e alleanze che si costruiscono tra le imprese e tra le stesse e l’ambiente esterno.

*“Le alleanze possono essere definite come accordi di collaborazione strategica ed operativa sanciti contrattualmente, con decisioni, rischi e risultati condivisi.”*⁴¹

Le alleanze strategiche rappresentano quindi la modalità attraverso cui una o più aziende decidono di condividere qualcosa e di operare congiuntamente per raggiungere uno scopo comune. Per aver padronanza di queste relazioni si rende necessaria una gestione strategica dell’impresa stessa, in cui l’organizzazione dovrebbe prevedere una serie di attività, sviluppate in maniera consequenziale e continua, volte al raggiungimento di determinati obiettivi, e orientate inoltre alla previsione di cambiamenti e opportunità provenienti dal contesto nel quale si opera.

³⁹ Napoleone Bonaparte

⁴⁰ “Gli accordi strategici”, Sergio Albertini 1991 (pag.18)

⁴¹ “European Banking report”, Alleanze strategiche per creare valore (pag. 173)

Le scelte organizzative non sono collegate soltanto con le varie parti interne all'impresa, ma fanno piuttosto riferimento, anche ai rapporti di natura esterna, con attori istituzionali e con i soggetti appartenenti ai medesimi raggruppamenti competitivi.

L'intensificarsi di questo fenomeno di condivisione e interscambio tra le imprese va sempre più nella direzione di creazione di quelle che definiamo reti di imprese.⁴²

La rete di imprese è definibile come il risultato delle relazioni e dei collegamenti tra i soggetti, detti nodi, che mettono insieme qualcosa di proprio e operano all'interno della rete con un certo grado di autonomia, perseguendo medesimi obiettivi. Le imprese che formano queste reti, realizzano l'attività produttiva o di scambio attraverso l'adozione di meccanismi che non siano regolati come una semplice transazione di mercato, ma piuttosto frutto di rapporti più stretti, volti a permettere l'apprendimento reciproco di conoscenze e know-how, attraverso lo sfruttamento di competenze tecnologiche e complementarità omogenee tra di esse.⁴³

La specificità degli asset in possesso delle singole imprese e la bassa incertezza sono condizioni che possono portare alla preferenza di forme organizzative ibride per la struttura di governo, circa operazioni e attività aziendali. Siano esse operazioni realizzate sul mercato o, al contrario, internalizzate. Il fenomeno economico delle reti d'impresa è stato avanzato come una forma intermedia tra le forme di mercato e gerarchia. A partire dalla classica dicotomia proposta nel 1987 da Williamson, quindi si rileva l'esistenza di un continuum di forme organizzative che vanno dal mercato attraverso la rete fino alle imprese verticalmente integrate, basate su rapporti gerarchici.⁴⁴



(Figura 1: Strategic integration continuum, Synergies in strategic alliances, Bo Bernhard Nielsen (pag.20))

Il networking, ovvero l'abilità nel costruire contatti tra i nodi, è dunque un fenomeno che si differenzia dalle classiche relazioni esistenti a livello di singola azienda. Le reti di imprese tendono a valorizzare le attitudini storico-culturali di ogni realtà, e permettono di far fronte alle minacce e sfruttare le opportunità provenienti dall'esterno.⁴⁵ Le reti tra imprese si compongono di interazioni di carattere tecnico, finanziario e sociale.

⁴² "Impresa, concorrenza e organizzazione, Grillo Silva, 1989

⁴³ "Tipiche problematiche di analisi e gestione strategica dell'impresa", Leonardo Petix, (pag. 105)

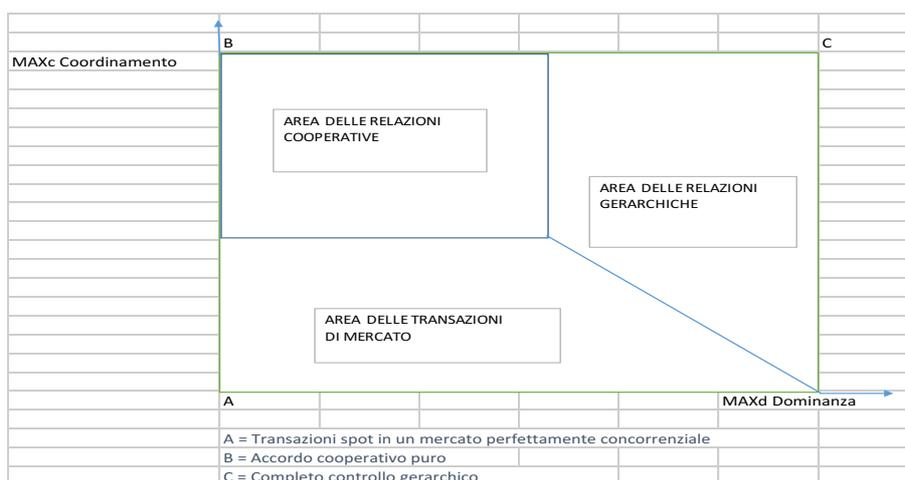
⁴⁴ "Synergies in strategic alliances", Bo Bernhard Nielsen

⁴⁵ "Le strategie per le imprese negli anni '90", Tonino Pencarelli

La gerarchia è la modalità, scelta soprattutto in passato dai grandi gruppi industriali, attraverso cui si persegue la crescita dimensionale, in maniera integrata ed autosufficiente, con una preponderanza di investimenti interni.

Esiste una correlazione positiva tra livello di integrazione e il grado di controllo, per cui maggiore è il livello di integrazione maggiore è il grado di controllo.

Il mercato è invece il contesto in cui le imprese agiscono e si interfacciano senza instaurare relazioni durevoli, basato appunto su fenomeni non strutturati.



(Figura 2: Grafico Balcer, Viesti "Coordinamento/Dominanza, Gli accordi fra imprese, Viesti (pag 12))

Una volta intuita la difficoltà, che diviene sempre maggiore, ad operare singolarmente in un mercato e contesto complesso, le imprese tendono a decentrare l'organizzazione e divisionalizzare i processi, esternalizzando alcune attività.

Questo processo vede come una delle cause scatenanti la globalizzazione dei mercati e delle relazioni competitive, nonché la difficoltà di innovazione tecnologica autonoma.

Diviene necessario superare i vecchi schemi ancorati alla sola logica competitiva e di sistema chiuso, ma bisogna, in modo forte e deciso, comprendere l'importanza della co-azione di più soggetti all'interno del contesto. In tal modo si rende l'ambiente economico sempre più aperto e diventa possibile l'accesso a risorse complementari detenute da altri soggetti.

La dicotomia tra sfruttamento ed esplorazione, riflette una continuità di scelte che è possibile effettuare tra questi due estremi, grazie a meccanismi tramite cui le imprese sono propense a cercare benefici dal loro coinvolgimento in iniziative di collaborazione.

Al fine di ridurre il livello di incertezza, è necessario prestare attenzione al grado di complementarità insito nelle basi di conoscenza e adoperarsi al fine di baricentrare i meccanismi di controllo e coordinamento.

Lo sfruttamento si riferisce alle attività volte a far crescere la produttività e l'efficienza del capitale impiegato e dei beni⁴⁶. L'esplorazione, d'altra parte, è associata a scoprire nuove opportunità per la creazione

⁴⁶ Koza e Lewin, 1998

di ricchezza e di rendimenti superiori alla media attraverso innovazione, invenzione e costruzione di nuove capacità⁴⁷.

Configurare le attività nella forma di network è un processo che consente di rendere l'organizzazione flessibile e pluralistica attivando relazioni durature con l'ambiente esterno⁴⁸.

Ogni nodo, che è come già detto un punto della rete di relazioni, diventa possessore di una parte di innovazione e complessità specifica.

Un'importante vantaggio delle forme organizzative a rete è che le imprese, che riescono a entrare in contatto e far parte di un network, beneficiano contemporaneamente dei vantaggi della piccola e grande dimensione. Con i vantaggi della grande dimensione ci riferiamo al conseguimento di economie di scala e di esperienza. La piccola dimensione invece attiene alla flessibilità strategico-operativa che, le imprese della rete conservano grazie all'autonomia che continua a contraddistinguerle.

Lo scambio di informazioni e sapere tra i nodi della rete determina un pluralismo di fonti di conoscenza, offerta e organizzazione.

Oggi grazie alle innovazioni tecnologiche soprattutto nei trasporti e nelle comunicazioni (Information and communication technology), le aree del mondo diventano più integrate e interconnesse. Il sistema economico non è più chiuso, ma diventa aperto all'esterno, con uno scambio pressoché incessante di informazioni.

Per ciò che ci interessa ai fini di questa analisi, le innovazioni introdotte nei vari processi operazionali hanno come vantaggio il trasferimento più semplice e veloce dell'informazione e delle conoscenze sviluppate in specifici contesti aziendali⁴⁹.

Ogni nodo della rete potrà creare sviluppo in una duplice direzione.

Dal punto di vista interno ogni impresa dovrà specializzarsi e rafforzare le proprie attività core e competenze specialistiche. Dal punto di vista esterno andrà creato il patrimonio di relazioni cooperative della rete, basato sulla condivisione, che garantirà un rafforzamento competitivo per tutti gli attori che ne fanno parte⁵⁰.

Fenomeno importante di questo processo è allora la tendenza ormai consolidata, alla divisione delle attività. Questa fu introdotta per la prima volta dallo studio dell'economista Adam Smith, in particolare con la divisione del lavoro nella "Fabbrica di spilli", presente in una delle sue più importanti opere, "La ricchezza delle nazioni".⁵¹ Affinché la divisione risulti efficiente è necessario scomporre le catene del valore delle singole aziende. Solo attraverso questa operazione è infatti possibile ricercare eventuali interdipendenze e complementarietà, tra soggetti tendenzialmente diversi che decidono di cooperare per il raggiungimento dei rispettivi obiettivi.

⁴⁷ Cohen & Levinthal, 1990

⁴⁸ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini 1991

⁴⁹ "Tipiche problematiche di analisi e gestione strategica dell'impresa", Leonardo Petix

⁵⁰ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991

⁵¹ "Adam Smith: indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni", Scognamiglio, 2009

In tal modo ogni nodo o funzione possessore di competenze di valore, sarà in grado di realizzare attività complesse con il massimo livello di efficienza e specializzazione.

L'output prodotto e i vantaggi conseguiti attraverso la collaborazione dei nodi, in sintesi, avranno un valore maggiore rispetto alla somma delle singole parti.

La scelta strategica di intraprendere un percorso di questo tipo, basato sulla condivisione e complementarietà, porterà conseguentemente alla costituzione di una rete.

Ogni impresa, che rappresenta un nodo, inoltre può appartenere a più reti, diverse ad esempio per settori o area geografica, beneficiando di innumerevoli vantaggi.

La progettazione di una rete formata da soggetti economici specializzati in attività diverse, rende il lavoro svolto dai singoli molto più efficiente, ed a volte è una condizione imprescindibile di sopravvivenza economica.

1.4 Ciclo di vita

Le alleanze strategiche sono caratterizzate da un ciclo di vita, a prescindere dal settore di appartenenza e dalla tipologia di accordo posto in essere.

Come accade per ogni fatto aziendale, infatti anche per le alleanze assistiamo a una successione sequenziale di fasi.⁵²

Il primo impulso che dà l'avvio al processo viene dall'azienda stessa. Il management aziendale infatti ha il compito di stabilire le strategie di crescita da perseguire e i tempi e i modi per la sua realizzazione. Dovrà allora formulare gli obiettivi che intende raggiungere e valutare la convenienza ad avviare ad esempio un'alleanza con un soggetto esterno⁵³.

Una volta effettuata questa scelta, segue la selezione dei partner, tra quelli valutati idonei per il successo della propria strategia.

Quando due o più imprese si prefiggono di attuare strategie che convergono sugli stessi obiettivi, o che presentano delle potenziali sinergie, queste possono decidere di mettere in atto allora, un'alleanza.

“Ogni intesa è caratterizzata da un ciclo di vita che è articolato in tre macrofasi: preparazione, gestione e transizione.”⁵⁴

Dunque stabilito l'indirizzo strategico e identificati i partner più adeguati, si potrà procedere all'espletamento delle successive fasi.

La prima fase che si presenta per le organizzazioni è la preparazione dell'accordo.

In questo periodo preliminare all'intesa stessa, avviene l'incontro (matching) tra le esigenze dei possibili partner. Questa fase comprende al suo interno le microfasi di screening, negotiation, strutturazione dell'accordo e due diligence⁵⁵.

Si assiste dunque, dopo la selezione (screening), a un periodo di negoziazione e compromesso (negotiation), in cui le aziende rendono noti i propri interessi e cercano una soluzione adeguata che soddisfi tutte le parti coinvolte nell'alleanza. In questa sede si stabiliscono gli obiettivi alla base della collaborazione, i ruoli che i diversi partner dovranno assumere, la governance e gli impegni reciproci (strutturazione accordo).⁵⁶

Questo periodo è uno dei più delicati dell'intera alleanza, in quanto soprattutto in caso di relazioni deboli tra i partner, la negoziazione rischia di generare un conflitto e far concludere la collaborazione prima ancora della sua attuazione.

Una volta raggiunta l'intesa tra le parti coinvolte, si passa alla stesura dell'accordo, propedeutico alla sua effettiva realizzazione, e si pongono le basi per la creazione degli organi che avranno poi il compito di gestire e coordinare l'alleanza.

⁵² “Economia e management delle imprese”, Di Bernardo Gandolfi Tunisini, 2009

⁵³ “Economia e management delle imprese”, Di Bernardo Gandolfi Tunisini, 2009

⁵⁴ “Economia e gestione delle imprese”, Fontana Caroli, 2009

⁵⁵ “European Banking report”, Alleanze strategiche per creare valore

⁵⁶ “Economia e management delle imprese”, Di Bernardo Gandolfi Tunisini, 2009

Dopo aver verificato che la prima fase del ciclo di vita, quella di preparazione, ha generato un accordo positivo, si procede con le attività del secondo step, quello di gestione dell'accordo che è la parte che si può definire operativa.⁵⁷

All'interno di questa fase infatti prendono vita le attività stabilite in sede di predisposizione dell'accordo. Inoltre questo stadio presenta l'importanza strategica di permettere di testare la valenza dell'alleanza, nonché in aggiunta, la coesione e l'unità d'intenti tra le parti. Queste ultime sono condizioni necessarie e imprescindibili affinché la gestione si dimostri efficiente.⁵⁸

Risulta evidente infatti l'importanza di "testare sul campo" i comportamenti dei partner all'interno di un'alleanza. Prima che questa venga attivata, infatti, è possibile solo fare ipotesi contraddistinte da gradi variabili di incertezza. Altro aspetto fondamentale appare l'osservazione e il monitoraggio del valore creato attraverso l'alleanza.⁵⁹

È possibile osservare una relazione positiva tra la fase di predisposizione e quella di gestione: a parità di condizioni infatti, quanto più nella predisposizione si sia generato un accordo esauriente, con indicazione minuziosa dei doveri e responsabilità delle parti, tanto più nella fase di gestione risulterà semplice e trasparente la sua realizzazione.

Passato un periodo di tempo più o meno lungo, utile al raggiungimento degli obiettivi stabiliti in sede di predisposizione, si giunge all'ultima fase del ciclo di vita di un'alleanza, la fase di transizione.

Per la costruzione di alleanze strategiche durevoli tra due o più imprese, è necessario stabilire una visione e porsi degli obiettivi precisi, da raggiungere attraverso l'esercizio di un'attività comune, e una volta che questi saranno conseguiti, o se venisse riscontrata l'impossibilità del loro raggiungimento, il rapporto naturalmente giungerà alla fine del proprio ciclo sciogliendosi.⁶⁰

Da quest'ultima affermazione si evince come il passaggio dalla fase di gestione alla terza ed ultima fase di transizione, possa avvenire per due circostanze: il raggiungimento degli obiettivi stabiliti, o alternativamente la presa di coscienza dell'impossibilità di raggiungerli.

Fondamentale dunque l'esistenza, tra l'uno e l'altro passaggio, di un momento di analisi in cui le parti, e in particolare gli organi predisposti alla gestione dell'accordo, prendano visione dei risultati conseguiti e dello stato dell'arte.

Con la fase di transizione inoltre è possibile ristabilire e aggiornare gli orientamenti dell'alleanza, potendo optare fra tre possibili alternative.

La prima scelta che le parti possono effettuare è quella della chiusura dell'alleanza.

Tendenzialmente questa opzione viene perseguita nel momento in cui l'alleanza pare abbia perso la sua ragion d'essere. Alla scelta di questa alternativa segue la chiusura delle attività facenti parte l'alleanza. Una volta cessate le attività, con le tempistiche stabilite contrattualmente preventivamente, o se non indicato una volta trascorso il tempo necessario, sarà possibile procedere alla liquidazione di eventuali valori comuni e/o

⁵⁷ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991

⁵⁸ "Building successful strategic alliances", Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁵⁹ "Building successful strategic alliances", Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁶⁰ "Economia e gestione delle imprese", Fontana Caroli

restituzione di beni finanziari alle parti. Questa operazione sancisce la chiusura definitiva dell'accordo, fatte salve eventuali controversie da risolvere secondo quanto stabilito dal legislatore in sede di procedure concorsuali.

Una seconda alternativa è quella del rilancio dell'alleanza.⁶¹ Al contrario della prima opzione, com'è facile immaginare, attraverso questa l'alleanza beneficerà di una nuova forza propulsiva dalle parti coinvolte. In questa sede verranno dunque stabiliti nuovi obiettivi, selezionate nuove risorse necessarie per il funzionamento e/o scelti nuovi partner utili alla sopravvivenza dell'alleanza. Un aspetto importante da considerare è la gestione della conoscenza acquisita. Il know-how creato attraverso l'alleanza, infatti, in sede di rilancio, andrà collocato e gestito per essere utilizzato per donare nuova linfa all'alleanza.

“Il knowledge capital costituisce in effetti il combustibile che alimenta il motore delle alleanze strategiche”.⁶²

Si assiste allora, sostanzialmente a una nuova microfase di predisposizione e negoziazione dell'accordo in grado di cambiare, parzialmente o più o meno radicalmente, l'accordo originario. L'accuratezza nella predisposizione, le capacità manageriali di adattamento e di previsione degli andamenti economici e operativi, oltre che fattori di natura esterna e contestuali, sanciranno il successo o il definitivo fallimento dell'alleanza strategica appena revisionata.

Terza ed ultima alternativa della fase di transizione, riguarda il rafforzamento del grado di integrazione tra i partner. Questo può avvenire attraverso la previsione di una più stretta relazione tra di essi. Molte volte infatti il consolidamento di una relazione è conseguente al tempo trascorso nella realizzazione di attività congiunte, o è frutto di una più stretta interdipendenza tra i soggetti nelle rispettive value chain o nello svolgimento dei compiti all'interno dell'alleanza.⁶³

Nel caso di alleanze che prevedano già una stretta relazione tra i partner, quali appunto le alleanze di tipo equity (joint venture o consorzi), le quali prevedono investimenti comuni delle parti, si renderà necessario al fine di rafforzare l'integrazione, che uno o più partner dell'accordo assumano una posizione di controllo⁶⁴. Molte alleanze infatti creano inefficienze per la diluizione nell'esercizio del controllo, venendo a mancare una leadership forte all'interno della governance.

L'assunzione del controllo, da parte di una delle parti, è prevista al fine di assegnare una precisa unità di intenti, attraverso il coordinamento e la visione strategica, di una compagine di governo dell'alleanza più ristretta e unitaria.

In conclusione dunque all'interno della fase di transizione è possibile optare per un'alternativa che porrà fine all'alleanza e altre due atte al rilancio della stessa.

Qualsiasi alleanza posta in essere, è caratterizzata da un ciclo di vita simile a quello appena descritto, anche se non si escludono possibilità diverse e articolate, frutto della creatività dei management aziendali.

⁶¹ “Building successful strategic alliances”, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁶² “European Banking report”, Alleanze strategiche per creare valore

⁶³ “Managing Strategic Alliances”, Prashant Kale and Harbir Singh

⁶⁴ “Economia e gestione delle imprese”, Fontana Caroli

L'evidenza ci suggerisce come siano sempre più imprevedibili le traiettorie di sviluppo ed evoluzione, di un fenomeno ormai diffuso e consolidato, in un panorama economico fortemente eterogeneo dal punto di vista delle condotte.

1.5 Classificazione alleanze (equity/not equity)

Le alleanze strategiche realizzate dalle imprese possono essere realizzate in diversi modi, con diversi gradi di impegno economico e finanziario, e con modalità diverse di collaborazione.

Per i soggetti, o parti, che le mettono in atto è importante trovare il giusto equilibrio nella cooperazione da esercitarsi nelle varie fasi, per sfruttare gli effetti positivi della collaborazione, valorizzare i fattori critici di ciascuna azienda ed esercitarne il controllo⁶⁵.

Le alleanze possono essere realizzate secondo diverse modalità che si differenziano principalmente per tre ordini di fattori:

- 1) Tipologia dei partner coinvolti, per cui possiamo osservare accordi di tipo verticale, orizzontale e trasversale.
- 2) Configurazione proprietaria, che sancisce la divisione in accordi contrattuali, joint venture e partecipazioni dirette.
- 3) Grado di rilevanza dell'accordo, con cui si distingue tra transazioni spot e vere e proprie alleanze strategiche⁶⁶

La prima e fondamentale distinzione, che fa riferimento al grado di rilevanza dell'accordo posto in essere, divide le alleanze tra quelle di tipo strategico e quelle di tipo tattico.

Le alleanze tattiche, o spot, prevedono accordi normalmente di breve periodo che richiedono impiego di risorse e organizzativo tendenzialmente limitato.

Possono essere sviluppate per rispondere a delle situazioni (ad esempio minacce) impreviste, contingenti, oppure possono rappresentare il primo passo per una futura alleanza maggiormente strutturata. Scegliendo di operare attraverso un'alleanza di tipo tattico le parti hanno il vantaggio e la possibilità di poter testare operativamente la propria reciproca compatibilità, senza dover affrontare un eccessivo cambiamento organizzativo interno, o dover affrontare un impegno di eccessive risorse.

L'apporto di risorse per il funzionamento dell'alleanza molte volte rappresenta infatti un vincolo per le imprese, che porta le stesse a dover scegliere un'alleanza di tipo tattico, a causa della scarsità di quelle rese disponibili.

Le alleanze di tipo tattico sono finalizzate al perseguimento principalmente di due obiettivi:

- 1) lo sviluppo commerciale dell'azienda e la gestione della clientela
- 2) la risoluzione di problematiche contingenti nell'ordinaria amministrazione⁶⁷

Molte delle alleanze di tipo tattico, come suddetto vengono poste in essere per evolvere, dopo un adeguato periodo, ove ritenute efficienti dalle parti, in alleanze strategiche.

⁶⁵ "Gestione delle imprese internazionali", Matteo Caroli

⁶⁶ "Corporate strategy. Come creare valore nell'impresa multi-business", Collins, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2005

⁶⁷ "Economia e gestione delle imprese", Fontana Caroli

Le alleanze strategiche sono intese caratterizzate da un orizzonte temporale di lungo periodo, sancite contrattualmente e atte al perseguimento della vision e mission aziendale delle parti coinvolte nell'accordo di collaborazione.

Per questi motivi richiedono ovviamente un impegno economico, finanziario e organizzativo nettamente superiore rispetto alle alleanze tattiche.

Un'alleanza di tipo strategico dunque influirà in modo tendenzialmente radicale sull'orientamento strategico aziendale.

Questa tipologia di alleanza, strategica, è realizzata attraverso 3 modalità fondamentali⁶⁸:

- 1) Accordi commerciali
- 2) Consorzi
- 3) Joint venture

Consorzi e joint venture sono nuovi soggetti giuridici che vengono costituiti appositamente dai partner, con il loro sforzo economico e imprenditoriale, per realizzare un'attività congiunta.

Solitamente i consorzi sono istituiti da soggetti appartenenti alla stessa fase di una filiera, caratterizzati da rapporti di tipo orizzontale e coinvolgono un numero più elevato di partner rispetto alla joint venture.

Le joint venture invece prevedono un numero più ristretto di partner, i quali costituiscono una vera e propria nuova società indipendente.

Gli accordi commerciali non prevedono infine la formazione di un nuovo soggetto giuridico e rappresentano la forma che è possibile definire più "mite" di alleanza strategica⁶⁹.

	ALLEANZA TATTICA	ALLEANZA STRATEGICA
NATURA OBIETTIVI	Obiettivi funzionali alla soluzione di problematiche contingenti	della vision e della mission dell'azienda
POTENZIALE IMPATTO SULLA STRATEGIA	Modesto o assente	Elevato
POTENZIALE IMPATTO SULLA GESTIONE OPERATIVA	Elevato	Non necessariamente significativo nell'immediato; elevato nel medio termine
LIVELLO DI RISORSE IMPEGATO	Generalmente limitato	Generalmente molto consistente
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	Modesta o comunque temporanea	Elevata e normalmente strutturale
DURATA	Di breve termine, salvo riterazione attività previste dall'alleanza	Di medio-lungo termine

(Figura 3: Tabella 3.1, Economia e gestione delle imprese, Fontana Caroli (pag. 113))

In base alla definizione delle forme di alleanza tattica e strategica, è possibile affermare che le imprese effettuano la scelta in base a valutazioni fondamentali, circa gli obiettivi da raggiungere intraprendendo la collaborazione, e in base al grado di intensità che contraddistinguerà la collaborazione.

⁶⁸ "Corporate strategy. Come creare valore nell'impresa multi-business", Collins, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2005

⁶⁹ "Economia e gestione delle imprese", Fontana Caroli

Un'altra via lungo la quale soffermarsi per distinguere le alleanze, è quella della partecipazione o meno al capitale di rischio e le relative relazioni di possesso azionario.

La distinzione produce accordi di tipo equity e accordi di tipo non equity.

Gli accordi equity prevedono una partecipazione azionaria con compartecipazione al capitale di rischio. Questa particolare tipologia di alleanze prevede dunque un impegno finanziario e organizzativo da parte dei partner, indirizzato a cementificare il rapporto collaborativo. Altra caratteristica degli accordi equity è che possono riguardare svariate aree dell'attività aziendale, la maggior parte delle volte la totalità di queste. Inoltre questa forma di alleanza sancita contrattualmente, è quella privilegiata dalle imprese definite "scale-intensive". Sono imprese di questo tipo quelle influenzate maggiormente, nelle proprie attività economiche, da effetti appunto di scala, legati al volume di attività.

Rientrano in questa categoria di alleanze equity, le fusioni, le incorporazioni, le partecipazioni azionarie e le joint venture⁷⁰.

Analizziamo separatamente tutte le varianti:

- Fusioni e acquisizioni rappresentano forme avanzate di accordi equity.

Non sono infatti propriamente alleanze strategiche, ma costituiscono una forma particolare di rapporto di collaborazione.

Sostanzialmente attraverso la fusione d'azienda, due o più società cessano di esistere autonomamente e conferiscono il proprio capitale a una entità giuridica di nuova costituzione. Non si verifica dunque trasferimento di denaro né si procede alla liquidazione dei vecchi azionisti, ma avviene uno spostamento di quote di capitale. La tipologia di crescita perseguita attraverso questa modalità è dunque di natura esterna.

L'acquisizione è una forma particolare di fusione, definita per incorporazione, in cui una società acquisisce un'altra, inglobandola nella propria organizzazione.

Un'ulteriore differenza si ravvede sul piano dell'autonomia delle singole imprese.

Al contrario delle fusioni le vecchie società mantengono la propria autonomia giuridica. La governance strategica e la gestione economica invece è esercitata da quella che effettua l'operazione di acquisizione.

- Le partecipazioni azionarie sono degli accordi con cui una società acquisisce delle quote di minoranza del capitale di un'altra, per fini di natura industriale. Sono escluse da questa categoria di accordi dunque, le partecipazioni acquisite perseguendo una logica meramente finanziaria⁷¹. È evidente come una partecipazione del genere non sia finalizzata alla costituzione di un'alleanza.
- La joint venture è in assoluto la categoria di più complessa realizzazione all'interno delle alleanze strategiche, in particolare per il peso finanziario richiesto dall'operazione, e per la difficile

⁷⁰ "Tipiche problematiche di analisi e gestione strategica delle imprese", Leonardo Petix

⁷¹ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini

organizzazione della governance e della gestione strategica. Una delle circostanze che contraddistingue la forma della joint venture è che le imprese che realizzano l'alleanza non perdono la propria autonomia individuale, infatti questa particolare forma di relazione porta alla costituzione di una nuova impresa, caratterizzata da un'intensa collaborazione tra i soggetti e che prevede investimenti comuni, ma il funzionamento complessivo dell'organizzazione è garantito attraverso l'attività di una nuova struttura distinta dai partner.⁷²

Le joint ventures sono dunque degli accordi con cui due o più partner costituiscono una nuova realtà aziendale, che presenta autonomia giuridica ed economica dalle rispettive organizzazioni originarie.

I partner che realizzano questo accordo assumono in comune rischi e costi e conferiscono alla nuova entità giuridica risorse e competenze. Quest'ultime possono essere finanziarie, materiali e immateriali, e si rendono necessarie per il funzionamento del nuovo soggetto aziendale.

Contrattualmente le parti stabiliranno il campo di attività della joint venture, nonché la durata dell'accordo al fine di ottenere un vantaggio reciproco dalla collaborazione. Il perseguimento e la realizzazione di un vantaggio economico e competitivo è la motivazione che sta alla base della scelta di questo tipo di operazione.

La joint venture è la forma preferita dalle piccole e medie imprese che presentano una leadership tecnologica in un particolare campo o fase di attività.

Queste ad esempio, traggono dall'accordo con imprese di dimensioni più grandi benefici in aree gestionali in cui risultano carenti, quali molte volte le attività di distribuzione e commercializzazione.

L'accordo strategico che prevede la costituzione di una joint venture è inoltre uno dei più utilizzati per le strategie di internazionalizzazione delle imprese.

Ciò si rileva in particolare per l'ingresso in mercati che presentano previsioni normative restrittive.

Le barriere legislative create dai governi stranieri, infatti, non permettono alle volte ad un'azienda estera di operare autonomamente (senza quindi il supporto di un partner del paese d'origine) sul proprio territorio. È questo ad esempio il caso della Cina. Questa immensa potenza economica infatti, ha visto la joint venture con partner locali, come modalità principale adottata dalle imprese estere per l'ingresso nel proprio territorio.⁷³

Passando adesso agli accordi non equity, questi presentano natura contrattuale e non prevedono al contrario di quanto avviene nella tipologia equity, partecipazione azionaria diretta o impiego di capitale per la costituzione di una nuova organizzazione.⁷⁴ In questa forma di accordi infatti il cuore pulsante dell'intesa attiene la condivisione, per lo più di risorse non finanziarie, quali conoscenza, know-how e tecnologia. Queste rappresentano le competenze distintive apportate dai partner all'accordo, fondamentali per il successo dell'alleanza.

⁷² "Tipiche problematiche di analisi e gestione strategica delle imprese", Leonardo Petix

⁷³ Queste definizioni sono un'elaborazione personale, che scaturisce da più fonti e l'unione di più testi accademici

⁷⁴ "Gli accordi tra imprese", Gianfranco Viesti 1988

Il fine di questa tipologia di collaborazione è lo sfruttamento di una forza comune stabilita contrattualmente per realizzare degli affari specifici.

Al contrario dei modelli equity, inoltre gli accordi non equity non prevedono, all'interno dell'alleanza, il coinvolgimento di una molteplicità di aree di attività. Ogni singola intesa è riferita infatti a una specifica area.

Le alleanze non equity sono la forma di accordi contrattualmente preferita dalle aziende definite “science-based”. Sono aziende di questo tipo quelle le cui attività core sono rappresentate primariamente da know-how specifico e tecnologico, il quale rappresenta la fonte del vantaggio competitivo. Queste competenze e conoscenze eccellenti saranno condivise tra i partner per favorire una crescita comune.

Lo scambio di licenze, di know-how, di conoscenze, il trasferimento di tecnologie e lo sviluppo congiunto di prodotti rappresentano quindi tipici esempi di accordi non equity⁷⁵.

Tra le varie tipologie possibili, rimesse all'autonomia contrattuale delle parti, è possibile analizzare le principali forme contrattuali utilizzate.

- Il licensing (o contratto di licenza), è contratto attraverso il quale un soggetto chiamato licensee acquisisce in cambio di un compenso, detto royalty, il diritto allo sfruttamento di determinate competenze o asset di proprietà di un'altra impresa detta licensor. Le royalties sono costituite da una parte fissa che viene corrisposta all'atto di stipula del contratto di licenza e una parte variabile legata ai risultati economici conseguiti dal licensee. Le parti possono però stabilire disposizioni diverse. Con questa tipologia di accordo due soggetti che presentano caratteristiche di complementarità nelle rispettive competenze, mettono insieme le forze per operare in un settore, senza impegnarsi reciprocamente in attività operative estranee al proprio core business o campo di attività. L'asset maggiormente utilizzato in un contratto di licenza è il logo o la marca, ma possono anche essere concesse tecnologie o prodotti. Una fattispecie particolare di contratto di licenza è quella che viene definita “cross-licensing” ovvero scambio incrociato di licenze. Questa avviene tra due imprese al fine di sfruttare le interdipendenze e allargare il portafoglio di prodotti e mercati reciproci, nonché alla volte, come forma di garanzia.
- Il franchising è un contratto stipulato tra due soggetti che si trovano su livelli diversi di una filiera economica. Il franchisor solitamente è un'azienda collocata nella fase produttiva della filiera, che cerca di crescere attraverso la collaborazione con un'altra impresa detta franchisee, la quale possiede le competenze per espandere una rete di distribuzione al dettaglio.

Il franchisor fornisce al franchisee know-how, competenze specifiche e prodotti, necessari per la gestione dei punti vendita al dettaglio, dietro il pagamento di royalties.

Le royalties sono costituite da una parte di importo fisso e un'altra variabile legata al giro d'affari, salvo diversa scelta contrattuale delle parti.

⁷⁵ “Tipiche problematiche di analisi e gestione strategica delle imprese”, Leonardo Petix

- Il contratto di produzione prevede che un'azienda trasferisca conoscenze e know-how ad un'altra, commissionandole la produzione di propri beni o prodotti.
In questo modo un'impresa che non è in grado di produrre autonomamente un bene, o comunque non è in grado di realizzarlo a condizioni di efficienza, si avvale di uno stabilimento produttivo di un'altra azienda per realizzare la propria produzione.
- Il contratto di gestione è una tipologia di alleanza molto diffusa nel settore turistico. Attraverso questo contratto un soggetto investitore finanzia la costituzione e la gestione di un'attività realizzata da un'altra impresa. Quest'ultima è un operatore specializzato che conosce approfonditamente il business. L'investitore ha il vantaggio di beneficiare dell'ingresso in un settore per il quale non possiede competenze adeguate. Il contratto può prevedere una futura opzione di acquisto per entrambe le parti, trascorso un determinato periodo.
- Le alleanze commerciali sono le categorie di accordi non equity maggiormente diffuse nei contesti attuali. Imprese operanti in business, settori o mercati diversi infatti integrano le proprie distinte offerte di prodotti e servizi al fine di realizzarne una maggiormente strutturata. Alleanze di questo tipo possono riguardare aree o fasi diverse di attività, e proprio per l'alto grado di differenziazione di queste, stanno sempre più emergendo nelle operazioni di marketing.

Una categoria a sé stante, individuabile tra la forma equity degli accordi di collaborazione e quella non equity, è rappresentata dai consorzi.⁷⁶

Il consorzio è un contratto con cui si costituisce una nuova entità aziendale che aggrega molteplici soggetti. Lo scopo comune, detto consortile, è quello di raggiungere la cosiddetta dimensione critica e il potere contrattuale necessario per operare a livelli di efficienza sul mercato. Questa forma contrattuale è quella maggiormente utilizzata dalle piccole e medie imprese per beneficiare di vantaggi di costo e dimensionali, senza dover rinunciare a un certo grado di autonomia.

Ulteriore scopo dei consorzi è la realizzazione di specifici obiettivi da parte dei soci (esistono ad esempio consorzi per le attività di ricerca e sviluppo), i quali come già accennato, manterranno la propria individualità, ma potranno allo stesso tempo godere delle potenziali economie generate dalla maggiore dimensione. I soci che danno vita a un consorzio possono essere soggetti appartenenti alla stessa filiera, allo stesso cluster territoriale, allo stesso settore, o addirittura imprese in concorrenza che decidono di unire le forze.

Ogni socio esternalizzerà alcune attività al consorzio stesso, o metterà a disposizione dell'organizzazione le proprie conoscenze e competenze, occupandosi di un determinato mix di compiti. Un altro dei vantaggi di questa particolare forma di alleanza, è dunque il potenziale sfruttamento delle complementarità, insite in ogni singola realtà aziendale.

⁷⁶ "Impresa, concorrenza e organizzazione", Grillo Silva, 1989

Anche nel caso di soggetti appartenenti allo stesso livello della filiera, infatti, potrà risultare vincente unire le forze ed integrare le competenze distintive e di successo per operare con maggior forza sul mercato. Questa è la forma di alleanza preferita soprattutto dalle imprese appartenenti alla categoria “specialized suppliers”⁷⁷. Questi ultimi sono appunto fornitori specializzati, che operano da intermediari in una certa fase di una filiera, in diversi settori o territori geografici. Molte volte sono parte di un cluster d’imprese.

È possibile dividere i consorzi in alcune categorie:

- 1) Consorzio semplice. È una forma aggregativa che ha come scopo quello di realizzare in comune alcune attività, alle quali i soci sono liberi o meno di aderire, mantenendo la propria offerta autonoma.
- 2) Consorzio imprenditoriale. In questo caso l’organizzazione si occupa dell’aggregazione, controllo e gestione strategica delle offerte dei vari soci, attraverso una struttura unitaria.
- 3) Consorzio settoriale. Può essere distinto in monosettoriale o plurisettoriale, rispettivamente se aggrega imprese di uno o più settori di attività.
- 4) Consorzio territoriale. Quest’ultimo è formato da imprese di una stessa filiera produttiva, collocate in un determinato territorio.⁷⁸

Quelle descritte rappresentano le principali forme di alleanze che è possibile realizzare per operare sul mercato. Ognuna di queste presenta dei vantaggi e degli svantaggi specifici che derivano dalla particolare tipologia selezionata.

Non esiste un modello unico di sviluppo e di scelta che è possibile adottare. La decisione sulla forma contrattuale e circa la tipologia di alleanza da intraprendere è rimessa all’autonomia delle parti. Questa dipende infatti dal contesto specifico nel quale le aziende si trovano ad operare e da fattori contingenti. Inoltre le risorse detenute hanno certamente un peso specifico determinante nella scelta, in quanto possono alternativamente rappresentare un limite o un input ad intraprendere questo tipo di strada.

⁷⁷ “Impresa, concorrenza e organizzazione, Grillo Silva, 1989

⁷⁸ “Gestione delle imprese internazionali”, Matteo Caroli

1.6 Selezione dei migliori partner

“Qualsiasi collaborazione inizia con l'analisi dei potenziali partner. Realizzare i potenziali benefici dell'alleanza dipende dalla selezione dei partner appropriati.”⁷⁹

Non può esistere alleanza senza che vi siano dei partner. Uno dei fattori critici di successo di un'alleanza strategica, nonché una delle prime fasi alle quali dedicarsi per la sua implementazione, è senza dubbio la scelta dei partner adeguati. Il successo di un'alleanza dipende infatti strettamente dalla giusta e accurata selezione dei soggetti interessati. Trovare nella controparte dell'accordo le conoscenze, abilità e competenze complementari e necessarie, è fondamentale per una gestione ottimale ed efficiente del rapporto di collaborazione.

Il professor Bernard Simonin nel 2004 chiama queste capacità complementari ricercate nei partner, “know-how di collaborazione”⁸⁰, mentre Kumar e Nti lo definiscono “conoscenza del processo di alleanza”. Gomes-Casseres nel 1996, argomentano che la selezione dei partner è fondamentale per “sapere come massimizzare i benefici e minimizzare i rischi di partnership” e che questa valutazione determina la materia prima, per così dire, per la collaborazione”⁸¹.

Evidente appare dunque l'importanza della ricerca di questo “know-how di collaborazione”⁸², al fine di selezionare i partner più adeguati per ogni singola realtà aziendale. Un errore in questa fase di selezione, preliminare alla stipulazione di un accordo, infatti potrebbe causare l'insuccesso dell'intera collaborazione, con la conseguenza di una perdita di denaro, tempo, credibilità e di opportunità.

La fase di scelta dei migliori partner necessita di tempo e di un adeguato studio reciproco dei soggetti che intendono porre in essere l'alleanza.

Imprese inesperte spesso non riescono a prestare sufficiente attenzione a questo argomento. La concentrazione e gli sforzi spesso vengo rivolti da questi soggetti, principalmente ai propri obiettivi e a logiche interne, piuttosto che condurre una dettagliata ed esaustiva analisi dei potenziali partner. Attenzione questa, caratterizzata da una visione a più lungo termine.

La scelta di intraprendere un rapporto collaborativo parte dall'accezione di un cambio di funzionamento e modo di pensare all'interno della singola organizzazione, da transazionale a relazionale. Di fondamentale importanza quindi risulta impegnarsi nella cementificazione della struttura delle relazioni. Le alleanze, per così dire effimere, produrranno benefici limitati e la realtà economica mostra che queste presentano un elevato “out-of-pocket” e costi di opportunità.

⁷⁹ “Building successful strategic alliances”, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁸⁰ “An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances”, Journal of International Business Studies 35, Simonin, Bernard, 2004

⁸¹ “Building successful strategic alliances”, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁸² “An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances”, Journal of International Business Studies 35, Simonin, Bernard, 2004

In uno studio sulle alleanze strategiche condotto negli anni '80 da "FOR" (Futuro Organizzazione Risorse) affinché sia possibile definire cooperative le relazioni, che i soggetti operanti nel contesto economico possono instaurare, sono necessarie 4 caratteristiche.

1. La prima riguarda le regole che le imprese stabiliscono in comune, con qualsiasi forma, per governare la relazione e i comportamenti.
2. La seconda pone l'attenzione sulla durata del rapporto, per cui le regole concordate avranno effetto lungo tutto la vita di questo.
3. La terza caratteristica attiene al potere contrattuale dei partner e conseguentemente la possibilità di controllo sui comportamenti reciproci da parte di tutti.
4. I vantaggi che derivano dall'esercizio dell'alleanza saranno generati dai comportamenti interdipendenti di tutti i partner.⁸³

Non tutti i soggetti sono in grado dunque di iniziare una relazione di collaborazione.

Un contributo utile per quest'analisi è quello di Richardson (1972), tra i primi ad indicare come la natura dei rapporti tra imprese può essere anche cooperativa oltre che competitiva, a causa delle forti interrelazioni che le legano e le rendono "semi-autonome". Affinché un rapporto possa definirsi cooperativo è necessario che i soggetti che lo pongono in essere "accettino obblighi reciproci e diano assicurazioni circa le rispettive condotte future."⁸⁴

Risulta dunque essenziale che la relazione cooperativa per divenire efficiente e duratura, preveda che le imprese assumano consapevolezza circa le proprie condotte. Quest'ultime dovranno sempre tener conto dell'accordo stipulato con gli altri contraenti, orientandosi verso un modus operandi comune e appunto "semi-autonomo".⁸⁵

Un'altra essenziale valutazione riguarda la durata nel tempo dei vantaggi che un'alleanza può generare. Ogni soggetto infatti dovrebbe ricercare quei partner che, potenzialmente, possano garantire il conseguimento di un vantaggio economico duraturo nel tempo. È fatto salvo il caso in cui si tratti di un'alleanza volta al perseguimento di uno specifico scopo immediato (ad esempio un'alleanza spot).

Aspetto forse più importante nella valutazione, consiste nel ricercare quelle realtà aziendali con le quali risulti possibile sfruttare delle interdipendenze strategiche.

Il già citato tema delle interdipendenze torna in questa parte del lavoro in modo preponderante. Per un'azienda che si propone di operare in condizioni di efficienza, è opportuno selezionare partner con i quali sia possibile trovare dei punti di contatto nelle varie fasi, operazioni aziendali ed attività. Un buon coordinamento tra le catene del valore dei partner di un'alleanza, accettando i meccanismi di condivisione, può portare a valorizzare le singole attività aziendali. L'efficiente sfruttamento di questa attività di condivisione, può dar luogo a sinergie che generano innumerevoli vantaggi di costo o strategici.

⁸³ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991

⁸⁴ "Impresa, concorrenza e organizzazione", Grillo Silva, 1989

⁸⁵ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991

È bene precisare che le sinergie potenzialmente attivabili possono derivare da qualsiasi tipo di interdipendenza tra due o più imprese, che siano esse di tipo materiale o immateriale.

Ciò che davvero conta, è che le imprese presentino un certo grado di complementarità per poter massimizzare i vantaggi. Per prima cosa, è necessario che avvenga uno scambio di informazioni ex-ante, grazie al quale le varie parti, dichiarando le proprie esigenze, influenzano scambievolmente le probabili evoluzioni delle singole entità, con l'obiettivo di realizzare attività che valorizzino le complementarità nelle competenze specifiche di ognuno. È evidente, dunque, che l'interazione è la parte principale e imprescindibile dell'essere complementare che è tanto più efficace come organizzazione cooperativa, quanto più le varie parti autonome risultino flessibili.

I soggetti che decidono di realizzare un'alleanza devono innanzitutto esplicitare le rispettive esigenze, in un intenso processo comunicativo che avvenga in precedenza rispetto alla stesura dell'accordo. Grazie a questa interazione sarà possibile stabilire le linee strategiche comuni e gli obiettivi che si intende raggiungere attraverso l'accordo, stabilendo i comportamenti necessari per entrambe le parti, in modo da valorizzare attraverso l'organizzazione stabilita le complementarità, che scaturiscono dalle caratteristiche individuali specifiche dei partner.⁸⁶

La complementarità tra le imprese, presenta la caratteristica di proporzionalità diretta rispetto al tasso di specializzazione nello svolgimento delle varie attività.⁸⁷

Importante inoltre, nel momento in cui si procede alla selezione dei partner, analizzare il potere contrattuale detenuto, o che potrebbero assumere, le controparti. Per quest'analisi è utile distinguere tra accordi orizzontali e accordi verticali.

Gli accordi orizzontali, poiché riguardano un'attività svolta nella stessa fase della filiera, presentano un grado di similarità maggiore tra i partner e il potere contrattuale di questi, dipenderà dalla loro capacità di apprendere e sfruttare al massimo i benefici.

Negli accordi verticali invece si può riscontrare un maggiore grado di complementarità, infatti normalmente i partner sono soggetti specializzati in fasi diverse della filiera. Ciò implica che il potere contrattuale detenuto da essi dipenderà dalle rispettive caratteristiche e dal grado di specializzazione nelle attività. Questa circostanza rende i soggetti più o meno sostituibili all'interno dell'accordo, in base al grado di rarità che presentano le proprie competenze.⁸⁸

Ulteriore considerazione riguarda l'affinità tra i management dei soggetti che intraprendono un rapporto collaborativo, e l'affinità culturale caratterizzante l'identità aziendale.

Questo aspetto, viene scarsamente considerato negli studi e nelle ricerche, ma si ritiene possa essere un fondamentale fattore delle relazioni.

⁸⁶ "Gli accordi strategici", Sergio Albertini, 1991, B. Di Bernardo – E. Rullani – S. Vaccà,

⁸⁷ "Impresa, concorrenza e organizzazione", Grillo Silva, 1989

⁸⁸ "Impresa, concorrenza e organizzazione", Grillo Silva, 1989

Un buon rapporto tra i livelli strategici aziendali infatti può accrescere e addirittura generare ulteriori sinergie, nonché vantaggi in termini di costi e tempi, per la potenziale eliminazione o riduzione di conflitti, ad esempio quelli di agenzia.⁸⁹

Inoltre una buona relazione può permettere una collaborazione più trasparente, che consenta al management di non doversi dedicare pedissequamente al controllo dell'alleanza. Il vantaggio in questo caso è di poter impiegare forze e risorse, per esempio per studi e ricerche sulla via da percorrere per sfruttare maggiormente il potenziale economico dell'accordo. Ultimo aspetto da considerare è che la cultura e i valori simili tra le aziende che realizzano un'alleanza, aiuta i partner a condividere e stabilire congiuntamente, agilmente le linee guida per l'accordo e le politiche aziendali di lungo termine.⁹⁰

Esistono alcuni strumenti analitici che attraverso l'utilizzo di coefficienti specifici per ogni fattore di successo, permettono di creare un rating dei migliori partner, per superare alcune criticità. Una problematica tipica ad esempio, è che i dirigenti tendono a concentrarsi sui fattori critici di successo attuali trascurando i possibili mutamenti nel corso del tempo nel settore.

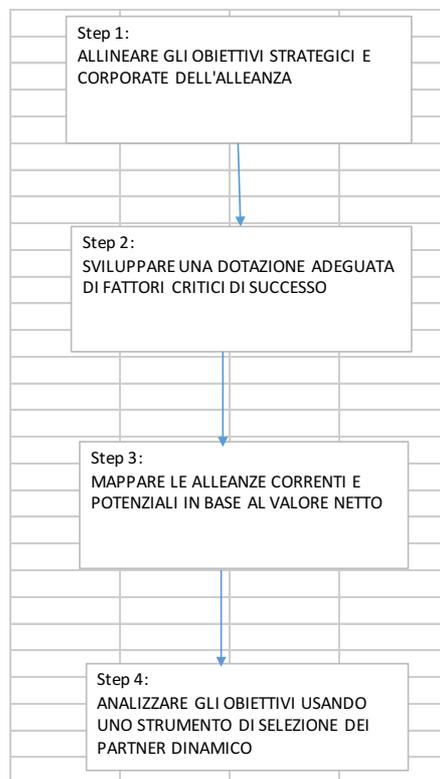
Uno dei metodi di selezione dotato di queste caratteristiche di flessibilità e possibilità di comparazione, si compone di quattro fasi:

1. Allineamento tra strategia aziendale e obiettivi dell'alleanza;
2. Sviluppo di insiemi di appropriati fattori critici di successo con cui valutare le potenziali attività dell'alleanza;
3. Mappatura dei settori di operatività dei possibili partner, dei segmenti di business e delle singole imprese;
4. Utilizzare uno strumento di analisi e selezione dinamico per valutare il potenziale dei vari obiettivi.⁹¹

⁸⁹ Building successful strategic alliances, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁹⁰ Building successful strategic alliances, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁹¹ Building successful strategic alliances, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings



(Figura 4: A Strategic Management-Based Alliance Partner Selection Process, Building successfull strategic alliances (pag 172))

I criteri di selezione di questo strumento prevedono quindi un'analisi dinamica di diversi fattori tra cui: punti di forza complementari, i criteri relativi alle attività correlate, considerazioni della cultura economica e comportamentale, nonché le modalità attraverso cui un potenziale partner si inserisce nella catena del valore dell'altra impresa.⁹²

Il processo di mappatura inizia con l'identificazione dei gruppi di aziende, nel settore, che potrebbero sviluppare opportunità per creare valore. Vengono allora identificati i segmenti più attrattivi all'interno di questi gruppi e successivamente delle imprese specifiche.

È necessario dunque un processo di selezione dei partner più dinamico, complesso e sistematico. Alcuni dei rischi delle alleanze possono essere mitigati collegando gli obiettivi aziendali agli obiettivi della collaborazione in modo specifico, attraverso una valutazione socio-globale e processi di selezione basati su un approccio di gestione strategica⁹³.

In un contesto economico, che progredisce a una velocità neanche immaginabile in passato, un errore di valutazione può causare una crisi difficilmente affrontabile.

Oggi è sempre più importante, oltre che continuare a dare il giusto peso all'intuizione del management, effettuare analisi accurate basate su dati incrociati su più dimensioni.

I nuovi strumenti, come il metodo di selezione presentato, sono utilizzati a tal fine, e anche se l'incertezza rimane pur sempre un elemento ineliminabile nei processi aziendali, la probabilità di fallimento per questa via, in questo caso di un'alleanza, può essere attenuata.

⁹² Building successfull strategic alliances, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

⁹³ Building successfull strategic alliances, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings

1.7 Gestione del rapporto di collaborazione

L'ambiente economico e competitivo in cui si trovano a operare le imprese oggi necessita di un cambiamento culturale radicale, che si discosti dalla vecchia convinzione di azienda come "isola".⁹⁴

Nessuna impresa, nessuna attività può considerarsi ormai isolata. Non in un contesto così interconnesso, in cui le innovazioni tecnologiche soprattutto nel campo dell'ICT, restringono i confini e avvicinano paesi, settori e persone. Conseguentemente nessuno può più permettersi di operare per tutto da solo. È necessario creare delle relazioni che comportano la creazione di alleanze.

In questi anni caratterizzati da tali mutamenti, l'esigenza di affidarsi a relazioni esterne per raggiungere i propri obiettivi strategici viene fuori con più veemenza.

Per restar al passo con i competitor in questo ambiente dinamico e mutevole, le alleanze rappresentano una delle vie che può consentire il conseguimento di elevati risultati, con un impiego di risorse ed economico non particolarmente eccessivo.

Le alleanze presentano un paradosso per le aziende. Da un lato, le imprese cercano di impegnarsi in un gran numero di accordi per garantirsi l'estensione del loro vantaggio competitivo e di crescita; d'altra parte, queste alleanze mostrano sorprendentemente bassi tassi di successo.⁹⁵

Ciò significa che l'importanza di instaurare relazioni cooperative è sempre più accettata dalle aziende, ma molte volte per carenza di esperienza o uno scarso livello di analisi preliminare, le alleanze falliscono, con la conseguenza di generare perdite in termini di tempo, impegno e risorse.

Nella predisposizione delle relazioni esterne, i dirigenti devono essere creativi e focalizzati sulla propria strategia. Essi devono prestare particolare attenzione a tutti i dettagli in sede di definizione e durante l'esecuzione del rapporto.

Per il management è di primaria importanza capire come strutturare il rapporto e gestire le attività che possano assicurare il massimo beneficio, minimizzando i rischi. Risulterà utile allora, seguire dei principi base che possano aiutare a gestire al meglio un' alleanza strategica, evitando di commettere errori e pianificandone gli effetti.⁹⁶

- Un punto importante dal quale partire, è che le imprese siano effettivamente convinte della necessità di cooperare e stringere accordi, nonché che tutti i livelli aziendali sostengano l'iniziativa. Si tratta appunto di quel cambiamento culturale precedentemente descritto, che deve coinvolgere tutta l'azienda, non solo il management.

⁹⁴ "European Banking report", Alleanze strategiche per creare valore

⁹⁵ "Managing Strategic Alliances", Prashant Kale and Harbir Singh

⁹⁶ "Managing Strategic Alliances", Prashant Kale and Harbir Singh, Galbraith, 1977

- Instaurare un rapporto di reciproco rispetto e fiducia. La fiducia tra i partner è fondamentale per il successo dell'alleanza e per la sua longevità. Facilita infatti la governance e aiuta i partner a lavorare in modo cooperativo, evitando l'instaurarsi di conflitti.
- Coordinarsi nella gestione. I partner dell'alleanza devono coordinare le loro azioni e gestire l'interdipendenza, ciò è tanto più facile quanto più il rapporto sarà consolidato e limpido. Per gestire il coordinamento, i partner dell'alleanza possono utilizzare tre meccanismi: la programmazione, la gerarchia, e il feedback.⁹⁷

La programmazione prevede lo sviluppo di alcune linee guida che governino il rapporto, in base alle quali effettuare operazioni; ogni partner è responsabile per le proprie attività secondo un calendario stabilito per la loro attuazione. Questo meccanismo ha come vantaggi la chiarezza, la prevedibilità e la velocità decisionale.

La gerarchia, è un meccanismo di governo che implica la creazione di un ruolo formale o autorità che sorvegli le interazioni e i comportamenti dei partner. Ha il compito inoltre di facilitare la condivisione e fruizione di informazioni e risorse.

Il feedback è un meccanismo utilizzato per valutare periodicamente la natura in evoluzione della collaborazione, utile al fine di elaborare rapidamente le informazioni e mobilitare le risorse di conseguenza.

- Bisogna creare una strategia dell'alleanza che riesca ad allineare gli obiettivi organizzativi e i bisogni dei vari partner, in modo da concentrare gli sforzi su idee lungimiranti che valorizzino i punti di forza e gli obiettivi organizzativi.

L'attività comune inizia con la capacità di comprendere cosa la controparte può realizzare a beneficio della propria realtà aziendale, e parallelamente come la nostra impresa può creare vantaggi per l'altro soggetto, in modo che sia possibile stabilire finalità comuni precise accuratamente, tendendo ad eliminare la discrepanza tra aspettative e la realtà dei fatti.⁹⁸

Questa operazione può essere facilitata dallo sviluppo di un business plan accurato e dalla costituzione di un team di gestione dell'alleanza, con compiti precisi per i vari livelli, capace di adattarsi alle nuove situazioni, con la giusta flessibilità.

- Stabilire processi di gestione formali dell'alleanza, prevedendo anche incentivi e sanzioni legate alla sua esecuzione. Per far ciò è necessario dividere esattamente i ruoli e le responsabilità delle parti coinvolte.
- Ricercare la redditività comune, misurando e modificando i piani se necessario.
- Creare meccanismi di misurazione precisi, che si servano di metriche sulle performance, tarate sulla base degli obiettivi stabiliti. Risulta però necessario non aver riguardo esclusivamente ai risultati economici, in quanto potrebbero generare una visione miope dell'alleanza.

⁹⁷ (Galbraith, 1977), "Managing Strategic Alliances", Prashant Kale and Harbir Singh

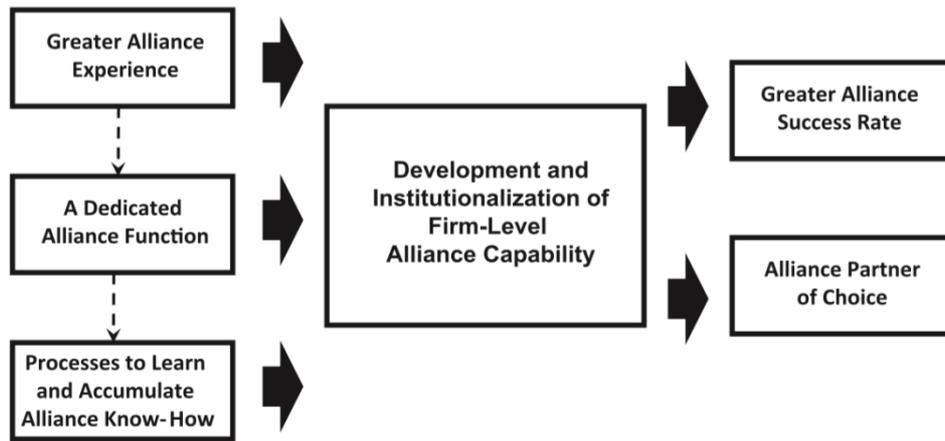
⁹⁸ www.informationweek.com, Robert Timpson, direttore generale delle relazioni con gli sviluppatori per IBM

Il successo di rapporti di natura cooperativa dipende dalla chiarezza nella definizione delle esigenze e delle aspettative dei partner, in modo tale che la relazione benefici di un'accurata comprensione di queste da entrambe le parti. La possibilità di creare relazioni vincenti è una conseguenza, inoltre, della possibilità di misurare i processi nel modo adeguato, cercando di evitare e risolvere anche eventuali controversie che l'esecuzione del rapporto può generare, le quali potrebbero inficiare negativamente sul rapporto di collaborazione.⁹⁹

- Selezione dei partner adeguati e attività di due diligence, ovvero di analisi e investigazione.
- Riuscire a stipulare accordi flessibili, apponendo condizioni e termini che riescano a mutare i vincoli e, predisposizione di un accordo che sia in grado anticipare emergenze e cambiamenti imprevisti.
- Condivisione delle competenze che permettano la diffusione delle “best practice” tra i partner. Le nuove tecnologie ICT vengono incontro e facilitano il trasferimento di conoscenza e i meccanismi di apprendimento.
- Ridurre conflitti e incomprensioni, stabilendo a priori il contributo in termini di risorse da impiegare per ogni partner e predisponendo le clausole d'uscita dall'accordo.
- Riuscire a mantenere la “lucidità” necessaria per capire il momento in cui sarà conveniente risolvere il rapporto. Ciò, può avvenire allorquando ci si rende conto di aver raggiunto gli obiettivi stabiliti, o quando si giunge alla consapevolezza dell'impossibilità di raggiungerli. La fine di un'alleanza non va vista in maniera negativa, questa infatti può generare vantaggi per entrambe le parti, le quali eviteranno così di portare avanti inutilmente un rapporto ormai saturo.
- Sviluppare piani di comunicazione precisi e veritieri per l'informazione puntuale di tutti gli stakeholders.

I manager attraverso la gestione ottimale delle alleanze strategiche possono garantire il successo della loro azienda e delle proprie attività. L' utilizzo di principi e tecniche come queste necessita di un processo iterativo, unito a una capacità di comprensione dinamica e lucida delle situazioni contingenti. La padronanza di questi strumenti e il possesso di queste caratteristiche, può permettere a un'azienda di crescere nel proprio mercato, e creare benefici e valore condiviso per stakeholder e contesto ambientale grazie alle alleanze instaurate.

⁹⁹ www.informationweek.com, Rauline Ochs, vice presidente del Worldwide Partner di BEA Systems



(Figura 5: “Drivers of firm-level alliance capability, Managing Strategic Alliances”, Prashant Kale and Harbir Singh)

1.8 Fattori di successo e insuccesso

“Analizzare i vantaggi serve a elaborare i piani. Analizzare gli svantaggi serve a evitare i danni”¹⁰⁰.

Tutte le scelte, non solo quelle economiche, sono contraddistinte da un certo grado di incertezza. Come ogni strategia, anche quella di crescita tramite alleanze, presenta dei fattori positivi e alcuni negativi. La bravura del management è quella di cercare di minimizzare l'incertezza, valorizzando i vantaggi e riducendo al minimo gli svantaggi. Ovviamente questi sono condizionati dalla modalità scelta per regolare il rapporto di collaborazione, dal contesto, dal mercato e dal settore specifico nel quale l'impresa si trova ad operare. In generale possiamo affermare che le alleanze strategiche presentano molti vantaggi, dei quali, nello sviluppo di questo lavoro si è già ampiamente discusso.

I seguenti sono in sintesi quelli più rilevanti:

1. Accesso ad attività complementari, che fa riferimento alla condivisione di risorse specializzate (o meglio co-specializzate) tra i partner. Questo attiene alla capacità dei partner di sfruttare e valorizzare economicamente le competenze, le risorse specifiche e il know how tecnologico, detenute da ognuno, secondo una logica di complementarietà che porti all'unione o alla realizzazione congiunta, di quelle parti o attività la cui combinazione può generare effetti positivi maggiori, rispetto al loro utilizzo separato.¹⁰¹

Come è facile da intuire la stipulazione di un accordo richiede tempistiche ridotte rispetto a un'acquisizione o allo sviluppo di una risorsa internamente.

2. Minor coinvolgimento finanziario. La creazione di un'alleanza non richiede infatti gli stessi ingenti investimenti legati a strategie di crescita diverse. Inoltre con le collaborazioni risulta possibile ottenere una riduzione dei costi unitari, flessibilità e variabilità nella produzione. Si fa riferimento al conseguimento di economie di scala e scopo e alla potenziale razionalizzazione delle attività.
3. Diminuzione del rischio. Intraprendere nuove attività di ricerca, ad esempio, suddividendo rischi e costi tra più soggetti, in modo da realizzare più velocemente gli obiettivi di sviluppo e diminuire i tempi di appropriazione dei risultati¹⁰². Chi si trova in una posizione di svantaggio tecnologico, infatti, per recuperare terreno, si rivolgerà a quei soggetti che possano offrirgli, dall'esterno, risorse complementari utili a realizzare questo “catching up”. Ciò perché, come già detto, cercare queste risorse all'esterno richiederà minor tempo e costi rispetto allo sviluppo interno. Importante inoltre rivolgersi all'esterno quando le tecnologie sono in fase “pre-paradigmatica”, ovvero quando, in presenza di più approcci disponibili, non è chiaro quale si imporrà sugli altri. In tal modo è possibile seguire più alternative nello stesso tempo, aspettando di capire quale diventerà l'approccio

¹⁰⁰ “L'arte della guerra”, Sun Tzu

¹⁰¹ “Gli accordi strategici”, Sergio Albertini

¹⁰² “Gli accordi fra imprese”, Gianfranco Viesti

maggiormente utilizzato. Può essere utile formare una coalizione anche per imporre uno standard tecnologico: se questo riuscirà a beneficiare del consenso di un buon numero di soggetti, è più facile che diventi standard di riferimento sul mercato¹⁰³. Le imprese poco lungimiranti, rimaste fuori da questo scenario saranno penalizzate, soffrendo di un gap di innovazione.

Nei prodotti ad alto impatto tecnologico, inoltre, il ciclo di vita è ridottissimo, perciò è necessario si pongano in atto alleanze per commercializzarli su più mercati nel minor tempo possibile. Un altro aspetto che può contribuire alla riduzione del rischio è rappresentato dalla possibilità di diventare fornitore di un sofisticato acquirente. Questa circostanza contribuisce ad incrementare la reputazione dell'azienda, e conseguentemente rendere meno probabili oscillazioni o cali di attività.

4. Differenziare e segmentare i mercati: importante allearsi per entrare in nuovi mercati, apprendendo le tecniche, soprattutto di marketing e di conoscenza del contesto, più efficaci. Inoltre la complementarità della gamma di prodotti, che si può raggiungere con le alleanze, è essa stessa fonte di vantaggio competitivo.
5. Aggirare le previsioni normative estere. Allearsi con partner stranieri, in particolare mettendo in piedi alleanze di tipo equity, può rappresentare l'unica via possibile per un'azienda, per l'ingresso in un mercato estero che presenta politiche governative e regolamentazioni restrittive per i soggetti stranieri.

Avendo discusso dei vantaggi non ci resta che soffermarci sui possibili svantaggi generati da rapporti di tipo collaborativo. Anche questi dipendono dal contesto specifico e possono presentarsi con diversi gradi di criticità.

Conoscere i possibili fattori negativi è necessario per una corretta analisi e previsione delle strategie, col vantaggio di non trovarsi impreparati nel momento in cui sopraggiunga un problema. I principali svantaggi delle alleanze sono:

1. Mancanza di controllo. La circostanza più critica riguarda le nuove tecnologie, in particolare quelle attinenti la capacità di trasmissione dell'informazione, le quali sanciscono un generale indebolimento sulla protezione del know how.
2. Agevolazione di un potenziale concorrente. Lavorare a stretto contatto con un operatore che si trova nella stessa fase della filiera, o in una fase contigua a monte o a valle, genera la possibilità di disperdere il proprio vantaggio competitivo. Esiste il rischio che la controparte possa apprendere e far propri know-how, tecnologie e competenze critiche, e diventare successivamente un concorrente. Per evitare ciò è necessario che negli accordi di collaborazione si prevedano dei meccanismi di tutela, quali condivisione reciproca di competenze core, licenze incrociate e apposizione di sanzioni contro comportamenti scorretti.

¹⁰³ "Drivers of firm-level alliance capability, Managing Strategic Alliances", Prashant Kale and Harbir Singh

3. Scarsa garanzia di durata. Gli investimenti effettuati e i cambiamenti organizzativi apportati alla struttura per adattarsi ai partner, riducono il potere contrattuale detenuto. Mentre da un lato aumentano gli oneri che scaturiscono dalla cessazione dell'accordo, dall'altra parte, il costo di sostituzione può diminuire. Accade ad esempio quando in questa posizione si trova ad interagire una piccola impresa con un fornitore di componenti specializzate, il cui costo di sostituzione risulta nettamente più elevato. Si crea così in capo al fornitore un potere contrattuale offensivo con cui poter minacciare di sostituzione la controparte, per ottenere vantaggi su altri campi.¹⁰⁴
4. Difficoltà nello sviluppo del processo di apprendimento, risultante da differenze culturali, organizzative e amministrative tra i partner.
5. Comportamenti opportunistici dei partner. Questi sono gli atteggiamenti che maggiormente si riscontrano nella fattispecie delle alleanze, e che quindi sono fonte di maggiori svantaggi. I partner spesso mirano solo al raggiungimento dei propri obiettivi, perdendo di vista i traguardi comuni. Esempi di comportamenti opportunistici sono: appropriazione indebita di know how, conclusione di altre alleanze che minino quelle stipulate precedentemente o mancato apporto del proprio contributo nello svolgimento dei compiti assegnati.

Si deduce in tal modo l'importanza di possedere nella propria struttura organizzativa capacità in grado di gestire e controllare un'alleanza. Le imprese che possono contare su di un management adeguatamente preparato all'attività, beneficiano di una forza che rappresenta fonte stessa di vantaggio competitivo.

¹⁰⁴ "Impresa, concorrenza e organizzazione", Grillo Silva, 1989

1.9 Come cambia la struttura organizzativa

La struttura di governance all'interno di un'alleanza può presentarsi molto complessa.

Le organizzazioni sono fatte di persone e a causa di razionalità limitata e opportunismo, questioni come la fiducia e l'incertezza, possono generare necessità di una governance e di un coordinamento complesso da implementare.¹⁰⁵

Questo si verifica in particolare quando ci si trova di fronte ad alleanze che prevedono una più profonda integrazione sulle basi di conoscenza.

Il caso più semplice che può presentarsi è quello che coinvolge due sole imprese.

In questa circostanza, infatti, la governance dell'alleanza non necessita di particolari accorgimenti o regole specifiche.

Quando il numero dei partner aumenta invece la governance acquisisce gradi di maggior complessità. In particolare le alleanze sono la forma di crescita scelta da imprese che vogliono intraprendere un'attività assieme ad altri, ponendosi su uno stesso piano in condizioni di uguaglianza¹⁰⁶.

Per questo motivo tendenzialmente ogni impresa partecipante alla collaborazione vorrà poter contare su di un proprio rappresentante nell'organo di governo.

Il "board" dell'alleanza quindi risulterà spesso molto esteso, per riuscire a rappresentare tutti i vari gruppi di interesse.

L'eterogeneità delle esigenze delle singole imprese, unita alla conseguente dispersione nella generazione di decisioni, determinerà un allungamento dei tempi e perdite di efficienza per le prese di posizione e le scelte strategiche all'interno dell'alleanza.

Il meccanismo decisionale, che sottende al raggiungimento del consenso all'interno della struttura organizzativa, subirà quindi così notevoli rallentamenti.

Inoltre, molte volte, soprattutto per settori specifici come ad esempio quello farmaceutico, il governo delle alleanze è esercitato da un "board" che consta di soggetti esterni, oltre ai rappresentanti delle imprese.

Possono essere inclusi infatti, in settori particolari, membri della comunità o di alcune organizzazioni interessate direttamente dall'alleanza.

Un altro problema che si presenta quando la base della struttura organizzativa viene allargata, è rappresentato dal turnover degli amministratori.

Questo fenomeno se non prontamente gestito e pianificato rischia di creare profonda instabilità all'interno della governance.

Si rende necessario quindi, seguendo le pratiche suggerite dagli studi in Human Resource Management¹⁰⁷, prevedere dei "piani di sostituzione". Soprattutto nelle alleanze di tipo equity è possibile mettere in atto un sistema che soddisfi i fabbisogni futuri di personale altamente specializzato all'interno degli organi direttivi.

¹⁰⁵ "Synergies in strategic alliances", Bo Bernhard Nielsen

¹⁰⁶ "Managing strategic alliances", Zajac, Burns, D'Aunno

¹⁰⁷ "People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone", Gabriele Gabrielli, 2010

I piani di sostituzione hanno proprio questo scopo, perseguito selezionando e formando le persone più adeguate da inserire all'interno di un piano strategico realizzato per far fronte ai problemi della sostituzione. I partner dell'alleanza, infatti, ovvieranno ai problemi derivanti dal turnover, formando preventivamente possibili manager sostituti dei vecchi, procedendo ove necessario anche a meccanismi di affiancamento tra il personale da addestrare e questi ultimi. In tal modo le imprese partecipanti all'accordo non si troveranno impreparate nel momento in cui diverrà necessario il cambiamento e l'attività aziendale potrà andare avanti senza eccessive perdite di efficienza.¹⁰⁸

Al fine di rafforzare l'impegno organizzativo per l'alleanza, un'altra strategia utile è quella di imporre dei leader nella governance, diversi dai soli amministratori delegati.

L'intento sarà quello di formare dei comitati esecutivi o centri di potere tra gli amministratori, che avranno la responsabilità e l'autorità per prendere le decisioni chiave e più delicate da un punto di vista strategico.¹⁰⁹

Importante dunque nella progettazione della struttura organizzativa garantire una rappresentanza adeguata dei partner coinvolti, selezionare membri del board preparati, pianificare la governance, formare comitati esecutivi che posseggano qualità di leadership nella direzione, e garantire la continuità dei lavori.

Aziende attente a questi aspetti sono aziende che riescono a collaborare in modo efficace, prevedendo e contrastando eventuali problemi e inefficienze contingenti. Alleanze governate da partner con tali caratteristiche e stili direzionali, a parità di condizioni hanno un orizzonte di vita più lungo e maggiore forza nelle gestione delle attività svolte.

¹⁰⁸ "People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone", Gabriele Gabrielli, 2010

¹⁰⁹ "Managing strategic alliances", Zajac, Burns, D'Aunno

1.10 Come si estingue un'alleanza

Fino ad ora sono stati descritti i vantaggi delle alleanze strategiche e le tendenze che il contesto economico presenta, al fine di spiegare la loro proliferazione.

Nonostante le alleanze e i fenomeni collaborativi siano sempre più diffusi e le imprese presentino maggiori connessioni, molte volte manager e titolari di imprese, non riescono a mettere in atto quel cambiamento culturale necessario, e capire a fondo l'importanza dei rapporti collaborativi e della reti relazionali.

Ci sono delle motivazioni specifiche che portano questi soggetti alla mancata scelta contrattuale:

- Ossessione per il controllo
- Decidere per una scorciatoia (ad esempio M&A)
- Frizioni relazionali
- Problemi e costi della complessità

Alcune perplessità, frutto dell'incertezza, portano invece alla mancata scelta di un'alleanza:

- Paura di condividere benefici
- Paura di condividere controllo e potere¹¹⁰

Queste motivazioni spingono le imprese ad evitare la strategia delle alleanze per la crescita aziendale. La paura di incorrere in problemi di questo tipo, limita infatti il manager nelle sue scelte strategiche. Dovendo prendere una decisione, egli potrà scegliere di seguire una strategia diversa dalle alleanze, ricorrendo a mercato o gerarchia, ritenendo queste ultime più semplici o sicure.

Quei manager che invece riescono ad intuire l'importanza strategica della collaborazione, dovranno comunque operare con la necessaria consapevolezza per eliminare paure e perplessità, in modo da gestire al meglio le alleanze.

Una delle prime fasi del ciclo di vita di un'alleanza, come più volte ricordato è la scelta del partner adeguato. Molte volte la scelta si basa su dati non numerici, che possono riguardare ad esempio il "feeling"¹¹¹ tra le aziende, fattore relativo alla natura aziendale, alle preferenze e alle culture dei dirigenti.

Una delle attitudini che un'impresa deve sviluppare, una volta scelto il partner, è la capacità di gestire le relazioni create, estinguendo, rinnovando e aprendo nuove alleanze in maniera dinamica. Necessario quindi scegliere, ogni volta nuovamente, i partner migliori per il momento specifico, e farsi trovare sempre pronti e reattivi rispetto a opportunità e minacce.

Per un'analisi sull'estinzione di un'alleanza, è utile considerare separatamente le alleanze di tipo orizzontale e quelle di tipo verticale, per evidenziarne le fondamentali differenze.

¹¹⁰ "Corporate strategy. Come creare valore nell'impresa multi-business", Collins, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2005

¹¹¹ "Le strategie per le imprese negli anni '90", Carlo Guerci, 1992

Nelle alleanze orizzontali la cessazione di un rapporto di collaborazione è molto più difficile si verifichi. In questa categoria di accordi infatti, ogni partner sviluppa un patrimonio di competenze, ed entra a far parte di un più o meno stretto meccanismo di condivisione di informazioni, il che rende ogni attore indispensabile per l'efficacia dell'alleanza. Un'alleanza orizzontale infatti, gode dell'apporto paritario di tutti i soggetti che vi partecipano, per cui un'alterazione di questo equilibrio può causare conseguenze economiche e strategiche imprevedibili e anche gravi.

Nelle alleanze verticali invece il tasso di sostituzione dei partner dell'accordo è maggiore. Questo dipende in gran parte dal peso delle singole entità aziendali. Il grado di sostituibilità dei partner dipende dal livello di specializzazione nella fase o attività della filiera, che rende più o meno insostituibile il soggetto, nonché dalla forza contrattuale in proprio possesso.

Quindi teoricamente un'alleanza orizzontale una volta intrapresa risulterà, a parità di condizioni, più stabile e duratura di quella verticale, o per lo meno, i partner sono caratterizzati da maggiore insostituibilità, venendo meno alcune delle motivazioni di estinzione dell'alleanza.¹¹²

Una causa ricorrente di fallimento delle alleanze, ad esempio ricorrente nelle operazioni di venture capital, riguarda la difficoltà nel trovare partner che dispongono di competenze altamente innovative. Questo specifico settore di attività necessita di risorse umane esperte e conoscenze molto rare. Anche laddove con difficoltà si riesca a trovare il partner adeguato, stante la scarsità nel contesto di questi soggetti, la concorrenza per accaparrarsi tali conoscenze è elevatissima. Inoltre in assenza di rapporti formalizzati e strette collaborazioni tecniche, dalla relazione con questi partner risulta difficile metabolizzare l'apprendimento e sfruttare al meglio le risorse.¹¹³

Un'altra circostanza che può portare alla chiusura o al fallimento di un'alleanza attiene l'impegno profuso dalle parti. Tante volte infatti si ritiene erroneamente che un'alleanza, una volta stipulata, riesca ad andare avanti per effetto di "inerzia".¹¹⁴

Le alleanze invece affrontano il momento più critico della loro esistenza successivamente alla stipulazione, ed è nella sua implementazione che si rende necessario impiegare il massimo sforzo e operare un'attenta vigilanza. Inoltre è fondamentale che tutte le parti coinvolte trovino un equilibrio rispetto al livello di impegno profuso. Necessario stabilire un livello paritario dal punto di vista sia strategico che delle risorse impiegate. Partnership squilibrate in questo aspetto sono ovviamente destinate a fallire, perché si instaura un meccanismo a causa del quale, per ognuno non è possibile sfruttare al massimo le proprie possibilità. Un'alleanza in cui i partner adottino questo modus operandi non avrà lunga vita.

Esistono poi ulteriori cause che possono portare al fallimento di un'alleanza¹¹⁵:

¹¹² "Gli accordi fra imprese", Gianfranco Viesti

¹¹³ "Managing strategic alliances", Zajac, Burns, D'Aunno

¹¹⁴ "Gli accordi fra imprese", Gianfranco Viesti

¹¹⁵ "Gli accordi fra imprese", Gianfranco Viesti (pag. 18)

- Cambiamento nel tempo degli obiettivi di uno dei partner. Succede spesso che mutino le priorità delle imprese, e l'impegno si sposti in direzioni diverse.
- Adattamento poco reattivo dei termini, delle clausole dell'accordo e della tecnologia sottostante all'ambiente economico e competitivo.
- Predisposizione, non sempre semplice, delle strutture necessarie al funzionamento dell'alleanza.
- Difficoltà nel coinvolgere e coordinare tutti i livelli aziendali per il raggiungimento degli obiettivi dell'alleanza. Come già detto infatti, affinché un'impresa riesca ad operare al massimo della propria efficienza è fondamentale che tutto il personale sia coinvolto attivamente e convinto della strada intrapresa.
- Analisi errata dei comportamenti dei partner, dei benefici che questi possono apportare e valutazione distorta delle loro potenzialità.

Stante queste problematiche, dall'esperienza reale discende che solo il 30% degli accordi riesce a raggiungere gli obiettivi che si era posto¹¹⁶.

In tantissimi casi alleanze strategiche falliscono, anche se all'apparenza sembravano essere sorte in modo ottimale. Nonostante gli studi e le analisi effettuate, alla ricerca dei requisiti migliori, molte volte le relazioni collaborative vengono condizionate da fattori imprevisti e contingenti. Necessario dunque pianificare strategicamente le alleanze analizzando accuratamente le cause di fallimento descritte.

L'incertezza è un fattore certamente ineliminabile in qualsiasi ambito, ma sulle probabilità di successo è possibile lavorare, impiegando la giusta attenzione, esperienza e capacità.

¹¹⁶ “Managing strategic alliances”, Zajac, Burns, D'Aunno

1.11 Prospettive future alleanze

Cambia il mondo, cambia l'economia e cambia il modo di intendere le alleanze.

La sfida che sempre più prepotentemente si pone per i gestori di questi fenomeni è trovare i modelli e le linee guida adatti, per gestire in modo efficace accordi di collaborazione sempre più complessi.

Al giorno d'oggi sono due i pilastri sui quali sembra si poggerà il futuro dell'evoluzione economica e dei mercati in generale: "Big data" e "nicchie globali". Questi due fenomeni sono contraddistinti attualmente da una crescita esponenziale di applicazioni, in termini strategici e una diffusione capillare nelle organizzazioni. Anche i processi collaborativi e le alleanze quindi, ne saranno fortemente influenzati.

Gli studi e le analisi degli anni '80 e '90 sui fenomeni collaborativi avevano previsto l'evoluzione avvenuta nel panorama economico. In quegli anni si svilupparono le teorie sulle reti d'impresa, sui cluster territoriali e sul valore condiviso.

Questi sono tre aspetti importanti che a mio avviso, insieme ai due pilastri menzionati precedentemente, continueranno a contraddistinguere anche in futuro la vita delle imprese e gli andamenti economici.

Le società come le persone, oggi sono connesse in ogni istante. La comunicazione è diventata semplice e veloce e questo genera una maggiore facilità di instaurare relazioni. La causa di ciò è da ricercare in primis in un fenomeno sociale diffuso, trascinato dalla tecnologia, dai nuovi mezzi di comunicazione e dalle piattaforme social. La velocità della comunicazione, riducendo i tempi, rende possibile innalzare il numero di relazioni e interazioni che è possibile attivare nell'unità di tempo. Le piattaforme social invece consentono di gestire una quantità di rapporti, con soggetti eterogenei, in passato inimmaginabile.

Punto di partenza sostanzialmente imprescindibile è, e sarà anche in futuro l'attitudine e l'abilità del management ad instaurare e rendere profittevoli queste relazioni. Oggi, per quei soggetti che si occupano della gestione aziendale, è imprescindibile impegnarsi in una costante attività di networking. Ogni evento, ogni occasione è un'opportunità per conoscere, entrare in contatto e rafforzare la propria rete di contatti. Queste relazioni inoltre, non possono più essere ridotte al solo settore di appartenenza. Non è più possibile pensare ad alcun settore, a nessuna attività in maniera isolata. Ogni aspetto economico, scientifico e sociale è strettamente interconnesso.

Inoltre l'evoluzione tecnologica nei trasporti mostra che le distanze sembrano essersi ridotte drasticamente, fin quasi a non esistere più. Il conseguente fenomeno di prossimità, derivante appunto dall'abbattimento delle distanze, accresce anche il numero degli attori che scelgono di operare in uno stesso contesto e ovviamente anche i competitor. L'azione aziendale quindi valica i confini nazionali e settoriali e si fonde con l'ambiente circostante, con il quale scambia, in un moto incessante, opportunità e minacce.

Un manager per operare con successo in questo ambito globale, deve quindi dimostrarsi, al giorno d'oggi e per il futuro, un "talento a 360°". Alle competenze in campo economico, organizzativo, gestionale,

finanziario, dovranno unirsi anche importanti capacità relazionali, e una marcata attitudine a una visione d'insieme e di sintesi, sempre orientata a leggere e prevedere i passi successivi.

I manager sono i leader, la mente strategica e anche il volto che un'impresa assume all'esterno. Un'impresa che può contare su un tale capitale di talenti, si presenta sul mercato con una forza strategica imponente, oggi più che mai fattore cruciale di successo.

Accanto a questi va però affiancato il lavoro di una specifica funzione della società dedicata alla gestione delle alleanze.

Per chi dispone di tali competenze diventa necessario un cambiamento prospettico, che consenta di assumere l'approccio del "portafoglio di alleanze". La maggior parte delle imprese, si concentra ancora oggi infatti prevalentemente su singole alleanze. Questo atteggiamento non permette di sfruttare a pieno i vantaggi delle sinergie che potrebbero esistere tra le alleanze, considerandole nel loro insieme aggregato.¹¹⁷

Se i manager costruissero questo portafoglio di alleanze, i benefici derivanti, potenzialmente potrebbero essere accentuati dalla presenza delle singole relazioni. Maggiore è la complementarità tra le singole alleanze nel portafoglio di una società, maggiore sarà l'opportunità di generare benefici extra e non immaginabili precedentemente.

Nella fase di costruzione di questo portafoglio, sarà importante prestare attenzione alla concorrenza che potrebbe insorgere tra le singole alleanze, per il perseguimento di medesimi scopi. Ciò implica che la capacità di gestione del singolo accordo sarà diversa dall'insieme delle competenze necessarie per il mantenimento di un portafoglio di alleanze complementari e non competitive. Competenze di questo tipo possono riguardare, ad esempio il coordinamento di strategie e attività per sviluppare sinergie e condividere know-how, o la capacità di instaurare un clima di fiducia tra i diversi partner dell'alleanza in portafoglio, utile per la risoluzione di eventuali conflitti.¹¹⁸

Riuscire a costruire reti di relazioni, per la complessità insita nel processo, dunque rappresenta un capitale difficilmente imitabile e appropriabile dall'esterno, e quindi fonte importante di vantaggio competitivo.

In futuro la costruzione di relazioni sarà sempre più caratterizzata da un tasso elevato di rapidità e accuratezza. I cosiddetti "Big Data" definiti come "insiemi di dati, la cui enorme dimensione va al di là della capacità dei tipici strumenti software di database per acquisire, memorizzare, gestire e analizzare"¹¹⁹, generano una mole di informazioni che assumerà un ruolo decisivo in questo processo. Nel prossimo futuro, probabilmente i tempi di selezione e chiusura degli accordi diminuiranno sensibilmente, per le maggiori informazioni a cui ognuno può avere accesso, con una tendenza delle alleanze alla quasi "istantaneità" e ad assumere un carattere sempre più dinamico. Un vantaggio specifico si potrebbe avere, in questo scenario, in termini di reattività e adattamento, nonché per la diminuzione di incertezza.

¹¹⁷ "Managing Strategic Alliances", Prashant Kale and Harbir Singh

¹¹⁸ "Managing Strategic Alliances", Prashant Kale and Harbir Singh

¹¹⁹ "McKinsey Global Institute", Manyika 2011

Le relazioni personali, create col tempo, con fiducia, serietà ed impegno, beneficeranno sempre più del supporto proveniente dallo studio e dalla analisi dei dati, per eliminare i punti oscuri e le inefficienze. Anche i paesi, le aree geografiche e le istituzioni in genere, svolgono da tempo un ruolo fondamentale. La connessione con il proprio ambiente e gli attori istituzionali è un fattore decisivo per la creazione di valore. Relazioni radicate nel territorio, unite a un'attenta politica aziendale di condivisione dei vantaggi conseguiti, aumentano il grado di accettazione da parte del contesto esterno creando enormi benefici.

“Oggi buone alleanze strategiche, buone joint ventures, buone acquisizioni si possono fare soltanto se alle spalle si ha un Paese e un'immagine di paese credibile e funzionale.”¹²⁰

È importante allora che anche questi si adeguino alle imprese, coordinando politiche e normative al fine di intensificare le relazioni e il radicamento, creando vantaggi e sinergie per tutte le parti.

Ho discusso precedentemente dell'importanza di studiare accuratamente i partner, il settore, le attività da svolgere. Oggi abbiamo sempre più a disposizione una quantità di informazioni così grande da non riuscire neanche ad analizzarla completamente. Questi cosiddetti “Big data” andando avanti con le innovazioni e applicazioni tecnologiche, avranno la capacità sempre più forte di dare risposte precise. Migliorando i processi di analisi e sintesi, attraverso l'alta formazione di un numero sempre maggiore di esperti, che uniscano competenze economiche a conoscenze e abilità informatiche, i cosiddetti “data scientist”, sarà possibile rendere esigue le probabilità di insuccesso di qualsiasi decisione strategica.

L'importanza di questo aggregato eterogeneo di dati, potrebbe inoltre portare sempre più a una mappatura e catalogazione di comportamenti e segmenti.

In aggiunta se consideriamo che “l'evoluzione dell'impresa contemporanea avviene nel quadro della globalizzazione dei sistemi economici e produttivi”¹²¹, non è possibile trascurare il fenomeno di convergenza culturale e dei comportamenti delle popolazioni mondiali.

La convergenza comportamentale coinvolge anche i consumi e, unita alla sempre maggior quantità di dati disponibili, nonché alla capacità di analisi, è un fattore determinante per la proliferazione delle “nicchie globali”.

Quando si parla di nicchie globali si fa riferimento ai segmenti transnazionali di mercato altamente focalizzati su qualità specifiche comuni a livello globale, le quali proprio per questa ragione necessitano di un livello di specializzazione e competenza particolarmente elevato.¹²²

Per il loro carattere globale e fortemente specializzato, le imprese che riescono a metter in piedi un sistema di offerta adeguata, possono allargare notevolmente i propri mercati, inserendosi e rendendo questi segmenti propri target primari. Per quanto riguarda la competizione ci saranno due diverse spinte. L'alta specializzazione richiesta, da un lato procederà ad una selezione naturale dei competitor, dall'altra il carattere globale ne allargherà conseguentemente il numero presente.

¹²⁰ “Le strategie per le imprese negli anni '90”, Carlo Guerci

¹²¹ “Gestione delle imprese internazionali”, Matteo Caroli

¹²² “Conoscere le nicchie globali per individuare nuovi sentieri di crescita”, Università degli studi di Verona

In questo scenario tornano in auge tutte le premesse e assunzioni fatte fin ora: nessun operatore può permettersi di operare isolatamente. È necessario oggi più del passato per le imprese allearsi e disaggregare le catene del valore, per servire segmenti di mercato ormai globali e sempre più esigenti.

Ultimo aspetto interessante, soprattutto per i maggiori gruppi aziendali, sono le collaborazioni con enti senza scopo di lucro o organizzazioni non governative. Esempi sono quelle con le università e i centri di ricerca, o con organizzazioni no profit.

Come già detto, le attività di ricerca e di sviluppo interne alle imprese molte volte risultano inefficienti e, quindi, risulta notevolmente vantaggioso cooperare nella piena attuazione di questi processi.

Alleanze create all'interno di reti di conoscenza indirizzate allo sfruttamento sinergico attraverso l'interazione delle basi di competenze delle imprese interessate, possono portare ad un apprendimento e sviluppo bilaterale, generando spin-off di innovazioni o miglioramenti di processo a più livelli.¹²³

Università e centri di ricerca sono infatti il fulcro dell'innovazione, generatori di tendenze e sviluppo. Inoltre questi enti conoscono gli interessi e comprendono le esigenze del gruppo di stakeholders rappresentato dalla comunità.

Le imprese lungimiranti, che si rendono conto di questo, riusciranno a mio avviso ad anticipare trend, ad accaparrarsi prima degli altri nuove tecnologie e interpretare il futuro.

Chi non riesce invece a intessere relazioni con questi istituti, inevitabilmente resterà almeno un “tempo di gioco” indietro.

¹²³ “Synergies in strategic alliances”, Bo Bernhard Nielsen

Capitolo 2: Il settore degli autoricambi: contesto e prospettive future

2.1 Introduzione: settore Aftermarket automobilistico



(Figura 7: da www.notiziariomotoristico.it)

Nel primo capitolo di questo lavoro è stato analizzato il tema generale delle alleanze strategiche.

Un'impresa può perseguire la propria crescita, come abbiamo detto, attraverso svariate modalità e strategie competitive, a prescindere dall'area geografica e dal settore in cui si trova ad operare.

La modalità che verrà analizzata in questo lavoro è quella dello sviluppo tramite la creazione di alleanze e accordi.

In questo secondo capitolo si tratterà, nello specifico, il settore dei ricambi auto, più in particolare l' "Automotive Aftermarket" e i rapporti collaborativi in esso presenti, che nel tempo hanno permesso agli attori più lungimiranti di sopravvivere e competere sul mercato.

Ho deciso di dedicarmi all'analisi di questo particolare argomento perché da quasi mezzo secolo la mia famiglia lavora all'interno del settore. Tale studio che sarà composto da una prima parte descrittiva e di analisi e una seconda di tipo prospettico, sono sicuro potrà aiutarmi in futuro per comprendere approfonditamente le dinamiche e i trend di questo importante e redditizio settore.

L' Automotive Aftermarket è definito come il mercato secondario, all' interno del più ampio settore automobilistico. Esso comprende le varie fasi di produzione, distribuzione, vendita al dettaglio e montaggio di tutte le parti, ricambi e componenti elettriche e meccaniche, i vari prodotti chimici, le attrezzature, gli equipaggiamenti, le parti di carrozzeria, gli accessori interni ed esterni¹²⁴, per tutti i veicoli commerciali e industriali, automobili e autocarri.¹²⁵

¹²⁴ "The future of Automotive aftersales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

¹²⁵ Wikipedia: "aftermarket automobilistico"

Per mercato secondario del settore automotive intendiamo lo specifico business che riguarda i veicoli già in circolazione: ogni veicolo infatti viene prodotto ed assemblato all'interno delle case automobilistiche e una volta venduto ed immatricolato, è l'aftermarket e i vari operatori in esso presenti che si occupano della distribuzione delle componenti e parti, della manutenzione e riparazione, ordinaria e straordinaria.

Il settore dell'aftermarket o del post-vendita automobilistico è un mercato assai complesso, consolidato e altamente competitivo. Esso vede al centro della sua esistenza una rete eterogenea di soggetti che operano su milioni di automobili, furgoni, camion e autobus. I molteplici e differenti segmenti dell' aftermarket automobilistico, coprono l'intera fornitura di componenti per la riparazione, e lo spettro di servizi che vanno dalla vendita al montaggio fino alla manutenzione.¹²⁶

Il settore è molto ampio e produce livelli considerevoli di fatturato lungo tutte le sue fasi.

Solo in Italia tutta la filiera della componentistica raggiunge nel 2013 un fatturato di circa 37,9 miliardi di Euro¹²⁷. Questa parte della filiera automobilistica rappresenta quindi circa il 3% del PIL, presentando inoltre una bilancia commerciale in avanzo di circa 7,4 Miliardi di Euro¹²⁸. Del fatturato totale il 2-3% viene investito in R&D per l'innovazione, evidenziando l'attenzione costante allo sviluppo di tecniche, processi e capitale umano nelle varie fasi della filiera. Il settore inoltre vede coinvolti al suo interno tantissimi cittadini, e proprio rispetto alla forza lavoro vanta circa 166.000 addetti diretti (ivi inclusa la sub-fornitura).¹²⁹

Questi numeri aiutano a far capire l'importanza che tale settore ricopre nella nostra economia nazionale, anche per la capacità dimostrata nel fronteggiare la crisi economica rispetto ad altri ambiti.

Il prodotto auto finito che arriva sul mercato, pronto per la vendita e l'immatricolazione è frutto di un lungo lavoro, che va dalla realizzazione del progetto iniziale fino all'assemblaggio finale. Il processo è composto da numerose fasi complesse e specializzate che nessuna casa automobilistica è oggi in grado di svolgere autonomamente al proprio interno alle condizioni efficienti ed economiche del mercato.

Dunque per questa ragione nella produzione di un'auto è coinvolto un numero elevatissimo di operatori che cercano continuamente di realizzare innovazioni da apportare ai processi e alle parti prodotte, in modo da soddisfare le richieste del cliente finale ma anche e soprattutto quelle degli altri soggetti che lavorano nelle diverse fasi. La ricerca e lo sviluppo di innovazioni tecniche e tecnologiche presentano però dei costi altissimi, che spingono gli operatori del settore a creare delle relazioni di lungo periodo e sancire accordi strategici per ottimizzare il processo produttivo delle vetture.¹³⁰

Ancora una volta diviene evidente come per produrre un bene complesso sia necessaria la partecipazione di più soggetti che operando attraverso la divisione del lavoro e delle mansioni, e che agendo autonomamente e poi rivendendo il risultato finale, riusciranno a rendere più efficienti ed economici i singoli processi.

¹²⁶ "Automotive aftermarket", ACEA (European Automobile Manufacturers Associations)

¹²⁷ "Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana" – Ed. 2013

¹²⁸ Dati Anfia 2013, da "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

¹²⁹ "Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana" – Ed. 2013

¹³⁰ "Il settore automotive nei principali paesi Europei", Unioncamere e Prometeia 2015

La complessità di conseguenza si sposta sulla gestione delle relazioni all'interno della filiera, in cui i processi e i prodotti realizzati dai fornitori di componenti vanno armonizzati con le previsioni e le richieste specifiche delle case automobilistiche. Ogni operazione deve divenire compatibile con i processi precedenti e successivi per realizzare il prodotto finito e a tal fine è imprescindibile la costruzione di una fitta rete di relazioni e di stretti rapporti collaborativi in particolare tra le case automobilistiche e i produttori di ricambi e parti.¹³¹

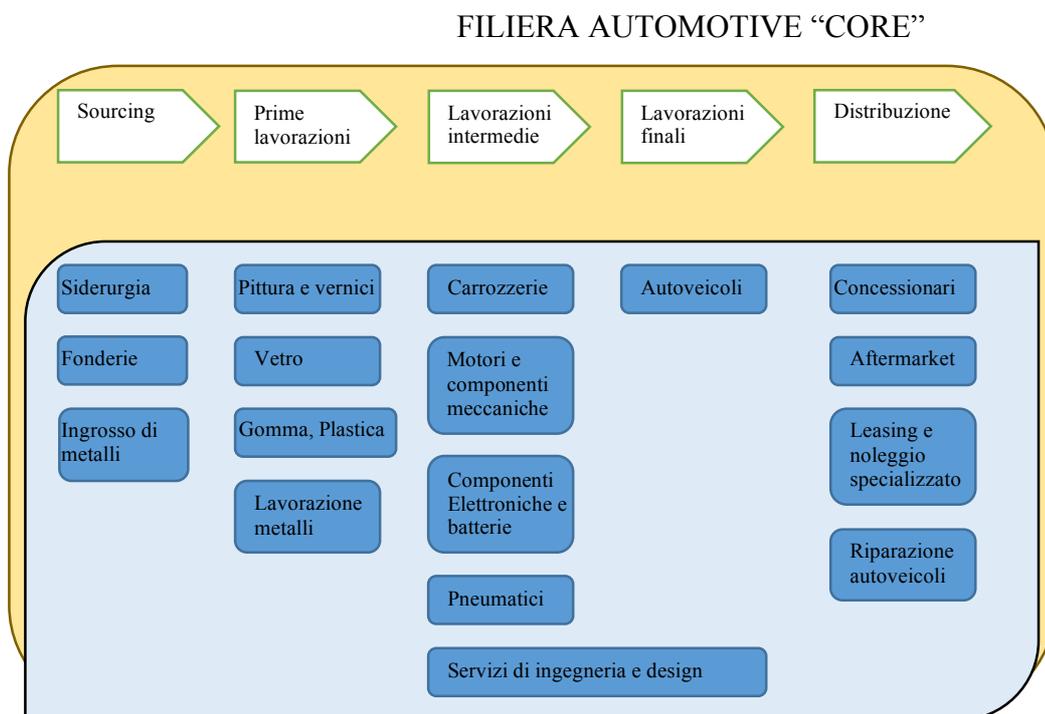
¹³¹ "OEM contro IAM in Italia", Panza 2000, www.notoziariomotoristico.it

2.2 L'aftermarket: le relazioni con l'industria dell'Automotive

L'aftermarket è parte del più ampio settore dell'automotive, e in particolare comprende le fasi di distribuzione e vendita di parti e componenti, e le fasi di riparazione e manutenzione. Impossibile analizzare il settore dei ricambi auto senza prima presentare l'industria automobilistica, con la quale risulta appunto strettamente interconnessa.

L'industria automobilistica comprende tutti gli operatori e le fasi che vanno dall'approvvigionamento dei materiali, alla produzione dei componenti fino alla vendita della vettura finita e alle fasi distributive.

In particolare è possibile affermare che la fase distributiva in tutti i Paesi, esclusa la Germania ha un peso più alto rispetto a tutte le altre.¹³²



(Figura 8: Filiera Automotive, da "Il settore automotive nei principali paesi Europei", figura 2.2 pag 40, Unioncamere e Prometeia, 2015)

Tale industria ha avuto uno stretto legame con la storia economica, sociale e culturale del XX secolo. Il settore automobilistico, infatti, ha segnato e mutato le politiche governative di strutturazione del territorio, dei trasporti, le politiche industriali e ambientali, come nessun altro settore ha fatto. Essa, inoltre, è stata luogo di rivoluzioni tecnologiche e tecniche continue, nonché di creazione di forme innovative di organizzazione del lavoro e di logistica aziendale.¹³³

Il complesso industriale di Detroit è un esempio di stretta connessione tra le politiche governative, territoriali e industriali. Questo è sempre stato uno dei poli industriali più importanti del settore auto e simbolo negli

¹³² "Il settore automotive nei principali paesi Europei", Unioncamere e Prometeia 2015

¹³³ www.treccani.it, "Industria automobilistica", Balcet

anni post crisi di un complesso risanamento urbano, partito proprio dal rilancio dell'industria nel territorio, concatenato con un aumento dell'occupazione e del benessere generale.

L'auto rappresenta a Detroit e in tutto il mondo appunto, un fattore importante di crescita economica, tecnologica e competitiva.¹³⁴

L'ANFIA (Associazione Nazionale della Filiera Industria Automobilistica) in uno dei suoi studi statistici del 2012 afferma che il parco auto mondiale si attesta a 713,2 milioni di unità. Inoltre la domanda di autoveicoli nel 2013 ha raggiunto circa 85,7 Milioni di unità e la produzione mondiale si è attestata a 87,3 milioni di auto, facendo immaginare previsioni in crescita negli anni a venire, dopo aver subito una forte flessione avvenuta negli anni successivi alla crisi.¹³⁵

La capacità del settore dell'auto di contraddistinguere i periodi storici e le politiche dei più grandi paesi industrializzati dunque non ha eguali con altre industrie ed è inoltre evidenziata dai numeri a livello di fatturato, di auto in circolazione e di domanda aggregata a livello mondiale.

Le prime auto vennero ideate, costruite e assemblate all'inizio del XX secolo, frutto di un lavoro artigianale che partiva dalla progettazione e realizzazione delle componenti e arrivava fino all'assemblaggio finale, processo che permetteva però la produzione di un numero ridotto di unità. Negli anni seguenti, per ovviare al problema dei volumi, la produzione si orientò sempre più verso sistemi automatizzati e standardizzati che consentivano la realizzazione in serie di un numero sempre maggiore di veicoli a prezzi relativamente più bassi.

Questo processo condusse col tempo alla nascita delle grandi imprese del settore, molte delle quali sono tutt'ora leader nel mercato, le quali si occupavano della progettazione, produzione di determinate componenti e dell'assemblaggio finale.

Il contributo che introdusse un tipo di innovazione "disruptive" e che più di tutti ha caratterizzato il mercato e la modernizzazione dei processi produttivi e delle forme organizzative fu quello dato da Henry Ford, fondatore della omonima azienda, imprenditore e filantropo, il quale realizzò il modello di produzione "Fordista", basato su processi meccanizzati ed elevato grado di standardizzazione e divisione del lavoro. Le vetture con questa nuova concezione venivano realizzate in serie, consentendo la produzione di grandi volumi e a costi più bassi rispetto ai concorrenti.¹³⁶ Tale modello innovativo caratterizzò anche le case automobilistiche Europee, le quali adottarono il metodo di produzione "Fordista" di massa dal secondo dopoguerra.

In particolare in Italia negli anni '50 si assistette a un vero e proprio "boom" del settore, guidato dal principale operatore, la FIAT, che si concentrò sulla produzione di vetture di fascia bassa e media, per accontentare la domanda crescente della maggior parte della popolazione che formava questo segmento di potenziale mercato.¹³⁷

¹³⁴ "Settore auto in ripresa", articolo da "Il Sole24ore" del 21/01/2016

¹³⁵ 2013 – "L'industria automotive mondiale", ANFIA

¹³⁶ "Henry Ford e la sua azienda", D. Biffignandi, 2003

¹³⁷ www.treccani.it, "Industria automobilistica", Balcet

Dagli anni '60 inoltre la nuova industria automobilistica iniziò a caratterizzarsi per l'estensione dei suoi confini includendo nuove aree geografiche nel panorama competitivo della produzione di auto, in particolare il Giappone, trascinato dal proprio costruttore di riferimento, la Toyota.

Negli anni più recenti, a partire dal XXI secolo, l'industria automobilistica si connota per la contemporanea presenza di strategie, dei grandi gruppi, basate sulla volontà di penetrare nei mercati emergenti allo scopo di cogliere la domanda sempre più frequente di primo acquisto di auto.

La complessità che scaturisce dall'allargamento dei confini, nonché dall'ingresso di nuovi player sul mercato suggerisce di unire strategie basate sulla cooperazione alle altre strettamente competitive. A questo proposito, un'influenza importante arriva dal fatto che a livello mondiale emerge una tendenza verso fenomeni di delocalizzazione e de-verticalizzazione delle fasi produttive, al fine di ridurre i costi strutturali migliorando la flessibilità¹³⁸, fenomeni che hanno causato un ridisegno nella geografia della produzione e una frammentazione diffusa in parecchi "moduli" della catena del valore degli operatori della filiera. Si nota, dunque, una tendenza alla divisione internazionale del lavoro e alla progressiva "modularizzazione"¹³⁹ dei processi con l'obiettivo di conseguire elevate economie di scala, non trascurando allo stesso tempo l'attenzione per la differenziazione del prodotto, caratteristica fondamentale per venire incontro alle sempre più esigenti richieste dei consumatori. Altro fattore che ha influenzato questa industria e stimolato le tendenze appena citate, sono le barriere tariffarie presenti ancora in alcuni paesi, soprattutto in quelli definiti emergenti, unite ai regolamenti sempre più stringenti sulla sicurezza e sulle emissioni.¹⁴⁰

Così i costruttori si avviano in modo sempre maggiore ad assumere un ruolo diverso dal passato. Da produttori di tutte le parti di auto e con struttura verticalmente integrata, a meri progettatori ed "assemblatori" del prodotto finito, caratterizzati da una conseguente diminuzione del valore aggiunto apportato.¹⁴¹

Il settore automobilistico è un mercato che presenta una concentrazione elevata, nelle mani di pochi player a livello globale, case automobilistiche e grandi fornitori, unita però ad una ancora ridotta presenza di standardizzazione nelle tecniche e nei processi che ancora rallentano la caratterizzazione di tipo modulare dei sistemi. La catena del valore a livello globale per il settore viene quindi definita "ibrida" dal prof. di sociologia Gary Gereffi della Duke University della North Carolina, in un suo studio. Questa definizione configura la catena del valore attraverso la presenza di due diverse tipologie di parti che la compongono, una definita "captive" e una "relazionale".

La tipologia captive è caratterizzata dalla presenza di fornitori che si occupano della produzione di componenti non standardizzati, tramite processi di produzione specifici e livelli elevati di integrazione verticale. Essi non presentano relazioni subordinate con i produttori di auto e possono rifornire conseguentemente più di una casa automobilistica.

¹³⁸ "Il settore automotive nei principali paesi europei", Unioncamere e Prometeia, 2015

¹³⁹ "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

¹⁴⁰ "Il settore automotive nei principali paesi europei", Unioncamere e Prometeia, 2015

¹⁴¹ www.treccani.it, "Industria automobilistica", Balcet

La seconda tipologia, quella relazionale, caratterizza invece le sezioni della catena in cui i prodotti realizzati presentano un certo grado di standardizzazione e i soggetti che svolgono le varie fasi operano costruendo un rapporto di lungo periodo basato sulla fiducia reciproca e il consolidamento della propria reputazione.¹⁴²

L'elevata frammentazione del processo produttivo e l'alto grado di attività che vengono realizzate in outsourcing nell'industria automobilistica, influenzano l'organizzazione della catena del valore. Si assiste a un mutamento radicale nelle varie fasi, influenzate dalla diffusione del fenomeno di "Global Sourcing", strategia che consente di mettere in competizione i fornitori a livello mondiale al fine di raggiungere gli obiettivi di riduzione dei prezzi e livelli più alti di efficienza uniti a migliori condizioni contrattuali.¹⁴³

Il settore si presenta dunque dominato dalle potenti case automobilistiche mondiali organizzate secondo una struttura gerarchica, che gestiscono oggi autonomamente al proprio interno ormai solo la produzione delle componenti valutate più strettamente strategiche. Per la fornitura delle componenti ritenute più comuni le case automobilistiche si rivolgono infatti a fornitori indipendenti. Relazionarsi con fornitori che possiamo definire specialistici, infatti risulta più conveniente rispetto alla scelta di una produzione interna dei componenti di tipo comune, in quanto questi soggetti si trovano ad operare in un regime concorrenziale con la possibilità di realizzare solo un profitto "normale", e continuamente spinti a ricercare innovazioni e migliorare nei propri vantaggi di costo.¹⁴⁴ Produrre internamente le componenti strategiche continua invece a rivestire un ruolo di primaria importanza per i grandi gruppi di costruttori, al fine di evitare di perdere le fondamentali competenze tecniche a vantaggio di tali produttori, la cui appropriazione potrebbe essere un vero e proprio rischio.

I fornitori delle case automobilistiche sono allora aziende che realizzano dai più piccoli componenti ai sistemi completi che andranno a comporre l'auto finale. Ognuno di essi si presenta sul mercato con una propria organizzazione, con specifici processi di produzione e con diversi gradi di estensione delle proprie attività e potere di mercato. Il business della produzione e fornitura di componenti è caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese e contemporaneamente di alcuni grandi gruppi che operano in condizioni di oligopolio/monopolio servendo a prezzi ridotti più case automobilistiche.¹⁴⁵

In ragione della vastità del settore, nonché a causa di una serrata competizione lungo tutte le fasi della filiera, fin dal primo dopoguerra emerse sempre più fortemente la necessità di instaurare rapporti di natura cooperativa tra gli operatori, in particolare tra le case automobilistiche e i grandi fornitori di componenti e parti.

Quando questa necessità si rese evidente a tutti, si avviò una fase di selezione tra i vari fornitori, al fine di scegliere quelli che meglio degli altri riuscissero a garantire livelli qualitativi e tecnologici che rispondessero adeguatamente alle esigenze delle case automobilistiche. La struttura di fornitura diveniva progressivamente divisa in più livelli con i costruttori che potevano limitare contatti e comunicazioni ai fornitori di primo

¹⁴² "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

¹⁴³ www.treccani.it, "Industria automobilistica", Balcet

¹⁴⁴ "Economia, organizzazione e management", Milgrom Roberts, 2005

¹⁴⁵ "OEM contro IAM in Italia", Panza 2000, www.notoziariomotoristico.it

livello, e questi a loro volta potevano gestire le relazioni con i sub-fornitori, impiantando stabilimenti produttivi in tutto il mondo e assumendo una connotazione sempre più Globale.¹⁴⁶

Precursore di questa tendenza fu la General Motors, gruppo multinazionale automobilistico che si annovera tra i primi produttori di auto al mondo. Questo gruppo, infatti, nacque dalla fusione di alcuni costruttori di automobili indipendenti che decisero di cooperare per raggiungere quella dimensione critica che consentisse loro di competere efficientemente sul mercato e in particolare con le case automobilistiche Giapponesi.¹⁴⁷

In generale le industrie automobilistiche Nord-Americane cercano di sfruttare i vantaggi offerti dal mercato per le attività di fornitura scegliendo i partner con gare d'appalto (strumento che stimola la competitività sul prezzo) e quando erano richiesti ingenti investimenti specifici tendevano ad integrarsi verticalmente.

La General Motors dagli anni '80 abbandonò la logica che la vedeva rigidamente integrata e autonoma nella produzione, intessendo strette relazioni con altre compagnie automobilistiche in Europa e in Asia. Le alleanze sviluppate furono create per il perseguimento di parecchi obiettivi, tra i quali un miglioramento negli scambi internazionali e uno sviluppo congiunto nella gestione tecnologica e innovativa.¹⁴⁸

Un esempio di questo nuovo orientamento è l'alleanza (poi cessata nel 2005)¹⁴⁹ che GM ha instaurato con il gruppo "Gruppo Exor", che controlla "Fiat" (oggi "Fiat Chrysler Automobiles") e "Iveco", per la costituzione di due Joint Ventures create per sfruttare le interrelazioni e sinergie che le due case automobilistiche potenzialmente presentavano: "Powertrain" per la costruzione di motori e cambi e "Worldwide Purchasing" per gli approvvigionamenti comuni di parti e componenti.¹⁵⁰ Questo cambio di rotta fu attuato anche per rispondere alla forte concorrenza proveniente da Est.

A sua volta dal 2008 Fiat focalizzò le proprie strategie su fusioni e acquisizioni internazionali al fine di incrementare la propria capacità produttiva e migliorare lo sfruttamento delle economie di scala, con la collaborazione di produttori di parti e componenti italiani da essa dipendenti. In parte il risultato perseguito è stato raggiunto con il controllo di Chrysler.¹⁵¹

L'Asia invece a partire dal secondo dopoguerra entrò prepotentemente tra le grandi aree dell'industria automobilistica: in particolare l'industria Giapponese e sopra tutti la Toyota si presentavano sul mercato globale con una forte spinta competitiva dal punto di vista organizzativo e industriale. La Toyota adottò il sistema "Just-in-time", grazie al quale stabiliva strette comunicazioni tra ogni fase di lavorazione, riuscendo a coordinare efficientemente ogni operatore nella produzione, e riducendo drasticamente le scorte e i difetti di produzione ai vari stadi del processo. Inoltre instaurò relazioni di lungo periodo con poche grandi imprese fornitrici, facilitando e rendendo più agevoli gli investimenti specifici fatti dai fornitori di componenti per adottare una scala produttiva più grande in modo tale da venire incontro alle esigenze di costo e di produzione con precise tempistiche richieste dalla Toyota.

¹⁴⁶ "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

¹⁴⁷ "Economia, organizzazione e management", Milgrom Roberts, 2005

¹⁴⁸ "Economia, organizzazione e management", Milgrom Roberts, 2005

¹⁴⁹ "Marchionne's big gamble", Automotive News Europe, Ciferri, 2013

¹⁵⁰ Comunicato stampa Fiat 13 Marzo 2000, www.fiatgroup.com

¹⁵¹ "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

A tal fine furono create anche alleanze orizzontali tramite la costituzione di “Associazioni di Fornitori” per tutelare questi ultimi da eventuali cambiamenti contrattuali, pur sempre sotto il controllo della Toyota. La scelta fatta da Toyota fondata sulla ripetizione e relazioni mantenute nel tempo, dipendeva dalla possibilità di coordinare costruttori e fornitori di componenti al fine di migliorare qualità e innovazione e ridurre i costi.¹⁵²

Una tale strategia che sfrutta le competenze specifiche delle varie imprese operanti nella filiera, valorizzando le complementarità e la stretta rete di relazioni con i fornitori di componenti, rappresenta una delle ragioni del grande successo avuto dalla Toyota e dall’intera industria automobilistica Giapponese in quegli anni.

Un’ ulteriore spinta alla cooperazione tra imprese del settore, più di recente, proviene dalle nuove opportunità che presentano i mercati emergenti, in particolare quelli del cosiddetto BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) e dello STIM (Sudafrica, Turchia, Indonesia, Messico). Infatti questi paesi, caratterizzati da un numero elevato di abitanti e territori molto vasti, stanno attraversando (con le normali differenze che ogni territorio presenta) il periodo di innalzamento di benessere, diritti e reddito. L’inarrestabile crescita recente determina la proliferazione e il consolidamento della fascia di popolazione appartenente alla classe media. Questo fenomeno sociale per le aziende dell’automotive, e dunque anche per le imprese operanti nella produzione di componenti e nell’aftermarket, significa poter disporre di un vastissimo mercato da poter attaccare. L’innalzamento medio del reddito e il conseguente sviluppo di una classe media con buon potere di acquisto genera, infatti, le opportunità per la creazione di un nuovo mercato di primo acquisto di auto. La rapida crescita che questi grandi mercati presentano, si spiega ad esempio la scelta fatta dal gruppo Fiat, di installare stabilimenti produttivi e centri di ricerca e sviluppo principalmente in Brasile, ma anche in Cina, Serbia, Polonia e ultimamente in Russia. Infatti questa strategia, realizzata inoltre con l’obiettivo di diversificare l’impegno finanziario e industriale verso un mercato emergente, è influenzata fortemente dall’opportunità di diffusione delle proprie vetture nei nuovi mercati in particolare in quello Sud Americano che, secondo le stime del piano industriale dell’amministratore delegato del gruppo dal 2004 Sergio Marchionne, sarà caratterizzato da elevati tassi di crescita dipendenti dallo sviluppo di una nuova classe media con potere economico adeguato per l’acquisto della prima auto.¹⁵³

Il fenomeno del primo acquisto di auto segna una netta differenza tra il mercato dei paesi emergenti e i mercati ormai saturi e prevalentemente di sostituzione come quelli Europeo e Nord-Americano.¹⁵⁴ Ciò è evidenziato da un importante indice elaborato da “OICA” (Organizzazione internazionale di costruttori auto) e “United Nations” nel 2012, ovvero il Tasso di Motorizzazione, che esprime il numero di veicoli per abitante. In Europa questo tasso si attesta a 400 vetture ogni 1000 abitanti mentre in Cina e India rispettivamente 60 veicoli ogni 1000 abitanti e 14 ogni 1000.¹⁵⁵ Fondamentale dunque presentarsi su questi mercati con buoni livelli di efficienza produttiva da sviluppare attraverso la grande scala degli impianti, in modo da riuscire a conquistare una quota importante della domanda emergente. Per raggiungere questo

¹⁵² “The machine that change the world”, Womack Jones Roos

¹⁵³ “Modello di sviluppo industriale del sistema Italia in Brasile”, KPMG 2013

¹⁵⁴ “Globalizzazione, crisi e riorganizzazione industriale”, Patrizio Bianchi, 2014

¹⁵⁵ “Il settore automotive nei principali paesi europei”, Unioncamere e Prometeia, 2015

obiettivo però sono necessarie strategie di crescita orientate fortemente sullo sviluppo di alleanze internazionali.

Fino agli anni '70 gli accordi strategici costituiti nel settore automobilistico rappresentavano una bassa quota in percentuale, circa il 6% delle attività realizzate.¹⁵⁶

Dagli anni '80 in poi iniziarono a proliferare accordi specifici riguardanti determinate aree o fasi. Quelli più diffusi facevano riferimento a rapporti di cooperazione incentrati sull'innovazione tecnologica o sulla ricerca. Le imprese operanti nel settore, sfruttavano le interrelazioni che si presentavano, operando congiuntamente al fine di condividere rischi e costi, individuando preliminarmente punti di forza (e quindi i centri di eccellenza di ciascuno) e di debolezza e verificando le complementarità. In questa fase l'evoluzione degli accordi stipulati nel settore, aveva come obiettivo per lo più la produzione di alcune componenti, non l'intero processo che porta l'auto sul mercato finale.

Gli accordi strategici realizzati fino a metà anni '90 erano ristretti ad aziende costruttrici europee, le quali instauravano rapporti collaborativi in ambito tecnico-produttivo o nella produzione di parti e componenti atte appunto allo sfruttamento di sinergie e complementarità tra i gruppi.¹⁵⁷

Le alleanze sviluppate all'interno dell'industria automobilistica mondiale più recentemente, presentano molteplici caratterizzazioni e contenuti, rendendo il quadro mondiale più complesso. Inoltre a causa dei fenomeni di globalizzazione e allargamento dei mercati, i partner all'interno di un'alleanza corrono oggi il rischio di incorrere in potenziali sostituzioni, che possono essere attuate per fronteggiare le tendenze mutevoli del settore e le condizioni industriali e di mercato sempre più dinamiche. Si rende, dunque, necessario sviluppare un certo grado di flessibilità per le alleanze e creare un'organizzazione dei rapporti che consenta di avvicinarsi alle richieste di una domanda mondiale sempre più informata, esigente e differenziata.¹⁵⁸

Infine un altro obiettivo fondamentale che le grandi case automobilistiche e i fornitori di componenti perseguono attraverso gli accordi cooperativi, è la razionalizzazione dell'industria attraverso un sistema modulare che coinvolga più soggetti nella pianificazione delle attività produttive e commerciali, al fine di sfruttare le competenze specifiche di ognuno.¹⁵⁹

Rapporti di questo tipo risultano ormai fondamentali per sopravvivere in un mercato sempre più complesso come è quello attuale dell'industria automobilistica.

¹⁵⁶ “Gli accordi fra imprese”, Viesti

¹⁵⁷ “Economia, organizzazione e management”, Milgrom Roberts, 2005

¹⁵⁸ “Joint venture multinazionali”, Balcet

¹⁵⁹ “Gli accordi fra imprese”, Viesti

2.3 Analisi settore aftermarket automobilistico

Una volta presentata brevemente la più ampia industria automobilistica e le sue relazioni con i produttori e fornitori di componenti, passiamo adesso all'analisi della fase distributiva e in particolare del settore dell' "Automotive Aftersales".

In Italia le imprese collegate al settore dell'automotive sono circa 4000¹⁶⁰ e nel 2012 il fatturato dei produttori di componenti e sistemi per auto italiani era di 38 Miliardi di Euro, con il Gruppo Fiat che generava il 40,7% dei ricavi dell'intera filiera automobilistica italiana.¹⁶¹

Il mercato globale dei servizi automobilistici è molto frammentato e al suo interno il settore dei ricambi auto è strettamente interconnesso con l'industria automobilistica.

La relazione che lega le dinamiche della domanda per i due settori è però di tipo inverso.

Infatti un incremento nella vendita di auto di nuova immatricolazione causa l'attivazione di alcune dinamiche nel mercato che portano ad una contrazione nel mercato dei ricambi.

L'abbassamento dell'età media del parco auto in circolazione (che dipende dalla vendita di auto nuove) tende a far diminuire conseguentemente la domanda di ricambi, a causa di una minor usura delle componenti e richieste di manutenzione.

In modo speculare un invecchiamento del parco auto circolante, derivante da una contrazione nella vendita di auto nuove, determina un incremento di fatturato per il settore dell'Aftersales.¹⁶²

Case automobilistiche e proprietari di veicoli commerciali si interfacciano con una rete di fornitori di componenti, installatori e riparatori, i primi per l'equipaggiamento delle auto e i secondi per mantenere i loro veicoli nel corretto stato di funzionamento.

La catena della fornitura non presenta un solo tipo di operatori attivi sul mercato, ma può essere distinta in alcuni livelli gerarchici:

- Tiers 1: Grandi gruppi internazionali che hanno il compito di rifornire il primo equipaggiamento di sistemi complessi, dunque ad alto contenuto tecnologico ed innovativo, e intrattengono rapporti con le case costruttrici (per questo si trovano spesso localizzate in loro prossimità) e coordinano gli altri fornitori.
- Tiers 2: Aziende di fornitura specializzate che operano soprattutto nel business dell'aftermarket, con la produzione di parti e ricambi specifici per una determinata vettura o piattaforma di produzione (le imprese italiane sono maggiormente di questo tipo).
- Tiers3: produttori di componenti standardizzate.¹⁶³

¹⁶⁰ "Transformation of the Italian car styling supply chain", Calabrese, 2011

¹⁶¹ "Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana" – Ed. 2013

¹⁶² "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

¹⁶³ "Il settore automotive nei principali paesi europei", Unioncamere e Prometeia, 2015

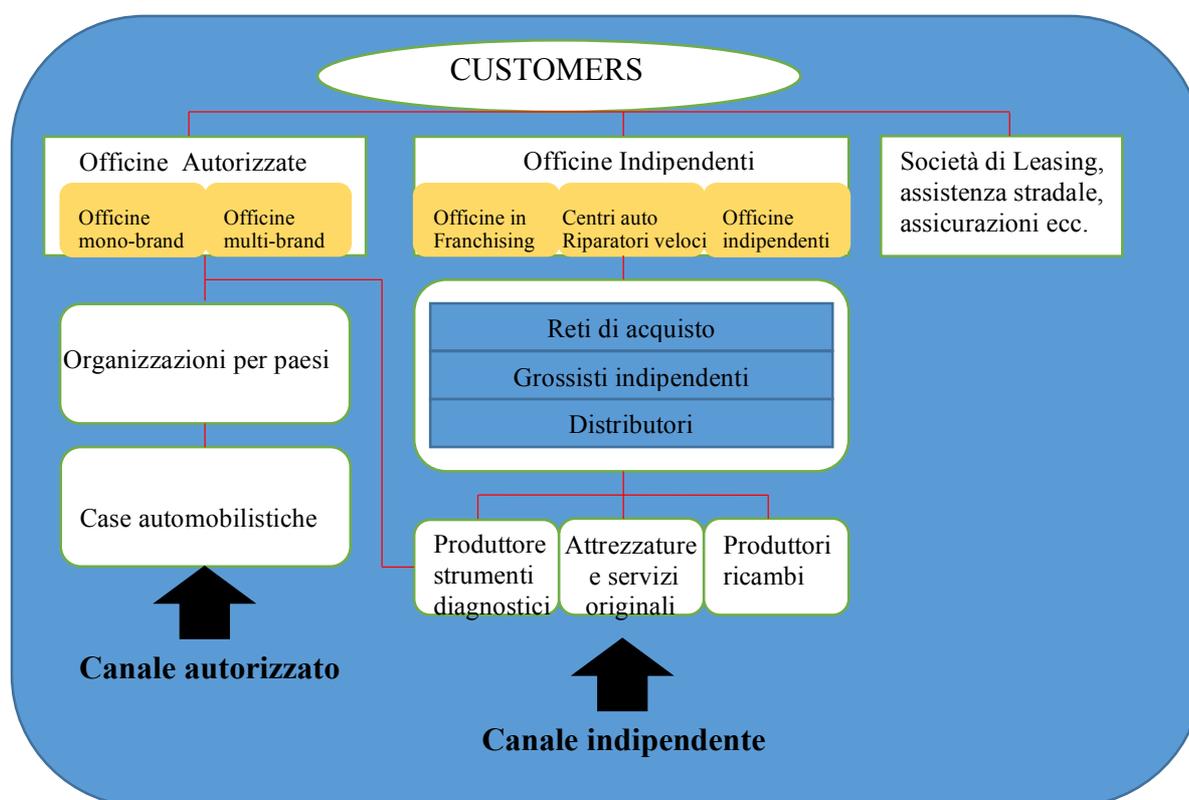
È possibile realizzare un'ulteriore suddivisione avendo riguardo al tipo di prodotto realizzato (elettrico, meccanico, carrozzeria), e alla complessità della lavorazione (produttori di sistemi, moduli, componenti singole, materiali).¹⁶⁴

In Italia la distribuzione della filiera automobilistica calcolata sul totale delle imprese attive è formata al 55% da sub-fornitori, al 32,7% da produttori di componenti e ricambi, al 9,9% da imprese di ingegneria e design, e al 2,4% da imprese che realizzano moduli e sistemi.¹⁶⁵

La struttura che presenta il settore è quindi sovranazionale e molto frammentata, e formata da due canali principali differenziati:

- Il canale “autorizzato” (OEM¹⁶⁶), composto dai costruttori di veicoli, le loro organizzazioni internazionali e nazionali, le reti di concessionari e officine di riparazione (sia mono che multi-brand).
- Il canale “indipendente” (IAM¹⁶⁷), che comprende i fornitori di componenti e di servizi non dipendenti dalle case automobilistiche, operatori e distributori attivi nel commercio all'ingrosso, venditori al dettaglio, e le officine di riparazione.¹⁶⁸

PANORAMICA DELL' AFTERMARKET EUROPEO



(Figura 9: da “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, pag.4)

¹⁶⁴ “Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore”, G.Zanetti, 2014

¹⁶⁵ Dati Anfia 2013, da “Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore”, G.Zanetti, 2014

¹⁶⁶ Original equipment manufacturer

¹⁶⁷ Independent Aftermarket

¹⁶⁸ “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

Il canale OEM di fornitura si occupa di distribuire le parti ai costruttori. Tuttavia spesso fornisce componenti anche all'aftermarket come sub-fornitore al fine di soddisfare i bisogni del mercato per i modelli in cui non sono il fornitore del costruttore del veicolo.

Il settore del post-vendita automobilistico storicamente ed è sempre stato un business che presenta un margine di profitto relativamente alto. Nonostante un peso molto più basso di circa il 20% sul volume delle vendite totali del mercato, ad esempio rispetto al commercio di auto nuove, il business dell'aftermarket ha un rendimento contrario per quanto riguarda il suo contributo al profitto. In Germania questo genera infatti un margine di circa il 54% rispetto all'1,4% generato dalla vendita di nuove auto.¹⁶⁹

La maggior parte di questo profitto è direttamente correlata alle vendite effettuate dagli operatori della filiera OEM di ricambi originali, liquidi e oli, sia tramite il servizio dell'officina per la riparazione e per i servizi di manutenzione regolare, che attraverso la vendita delle parti e componenti direttamente ai clienti finali (il tradizionale business "al banco" dell'Aftermarket). Nei mercati maturi come ad esempio in Germania, la quota di mercato da Aftermarket degli OEM è di circa il 53%, mentre per gli operatori IAM si attesta a circa il 42% nel 2014¹⁷⁰, evidenziando come l'ambiente sia altamente competitivo.

Da questi dati risulta evidente che il business post-vendita è un pilastro centrale per gli OEM e risulta per questi operatori di cruciale importanza proteggerlo contro i concorrenti della filiera IAM.

In un'analisi effettuata nel 2011 dalla multinazionale nella consulenza strategica "Boston Consulting Group" sul settore dell'aftermarket, sui mercati di 5 Paesi Europei (Germania, Francia, Spagna, Gran Bretagna, Polonia), emerge che il volume totale di fatturato del settore per questi Paesi è di circa 115 Miliardi di Euro e che questo è rimasto stagnante a questo livello per diversi anni. Nel quinquennio tra il 2005 e il 2010 infatti il tasso di crescita annuo composto del mercato dei servizi automobilistici nei Paesi dell'Europa Occidentale è stato vicino allo zero o addirittura leggermente negativo, evidenziando solo in Polonia una crescita di circa il 4% annuo¹⁷¹, a fronte di una produzione di auto in forte diminuzione: -43,5% ad esempio in Italia e -23,2% in media nell'Unione Europea dal 2007 al 2012¹⁷².

Le lievi variazioni delle quote di mercato unite ad una crescita appena esistente sono un'indicazione della concorrenza equilibrata che caratterizza il settore dei ricambi auto.

Le conclusioni che è possibile trarre da un'analisi per aree geografiche realizzata nel 2015 da "Accenture", evidenziano che una crescita delle vendite di auto nuove in Europa sembra limitata nel prossimo futuro, frutto della crisi del settore, causata da una forte contrazione della domanda. Il mercato Europeo presenta piuttosto una quota crescente delle automobili nel segmento II (da 4 a 7 anni di vita) e III (auto con più di 8

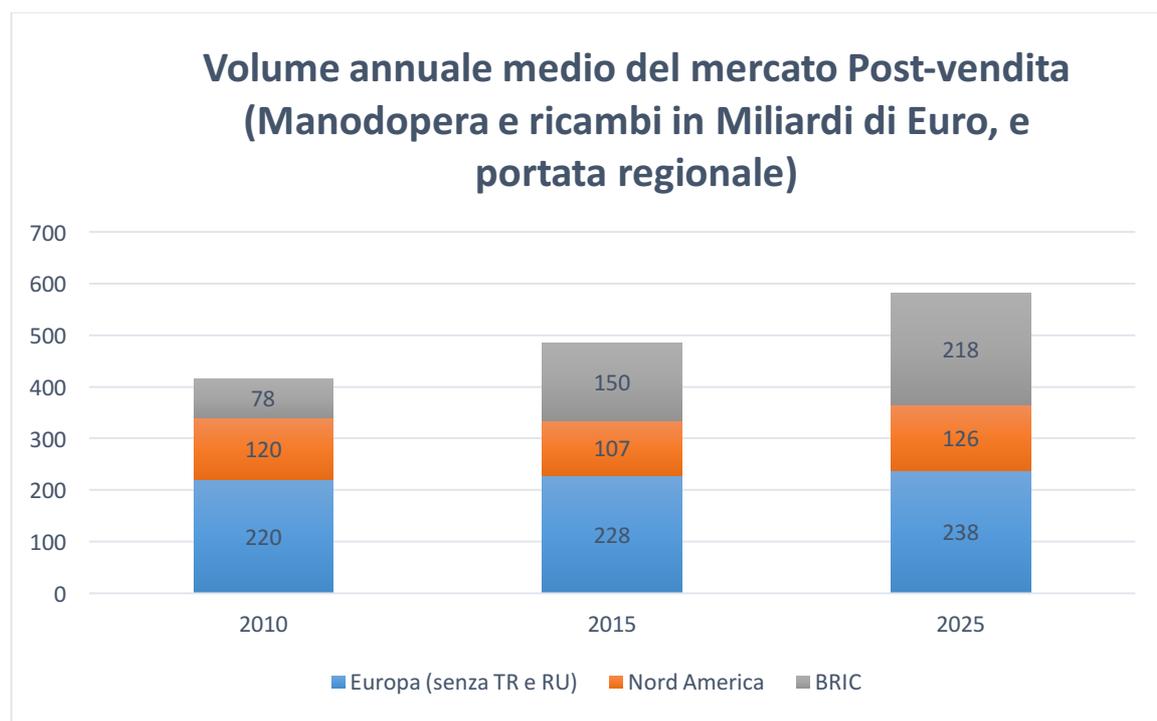
¹⁶⁹ "The future of Automotive aftermarket", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

¹⁷⁰ "The future of Automotive aftermarket", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

¹⁷¹ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

¹⁷² "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

anni di vita)¹⁷³, nelle quali la quota di mercato OEM è tipicamente molto bassa, e questo in virtù della relazione inversa tra i settori automobilistico e del post-vendita rappresenta un enorme vantaggio a disposizione degli operatori IAM. Il potenziale di mercato nel post-vendita per questi due segmenti inoltre è molto più alto grazie alla necessità delle “auto vecchie” (segmento II e III) di un numero di interventi di riparazione tre volte superiore rispetto alle auto di nuova immatricolazione entro il periodo di garanzia¹⁷⁴. Parallelamente all’ormai saturo mercato Europeo e Nord Americano è importante evidenziare come invece il parco auto totale nei mercati emergenti si stimi crescerà molto rapidamente, con una previsione di vendite di auto nuove fortemente in aumento nei prossimi anni. In linea con le previsioni di crescita e allo stesso tempo a causa dell’invecchiamento del parco auto in tutte le regioni dei mercati “sviluppati”, è desumibile un netto spostamento dell’attenzione degli operatori del settore verso i mercati emergenti, a causa della relativamente rapida crescita potenziale che questi paesi potranno evidenziare per il mercato del post-vendita. Considerando che la previsione di crescita del volume di vendite totale per i mercati europei e nord americani si attesta rispettivamente al 4,3% e al 17,6%, parallelamente per i paesi BRIC è previsto un incredibile incremento del volume totale nel mercato del post-vendita fino al 45% a partire dal 2015 fino al 2025¹⁷⁵.



(Figura 10: da “The future of Automotive aftersales”, Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel)

L'intensificazione della concorrenza sta accelerando inoltre la concentrazione del settore.

¹⁷³ “The future of Automotive aftersales”, Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

¹⁷⁴ “The future of Automotive aftersales”, Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

¹⁷⁵ “The future of Automotive aftersales”, Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

Il mercato tedesco per esempio, che presenta un forte orientamento verso l'industria automobilistica, dove i primi dieci operatori indipendenti (il gruppo Bosch su tutti) hanno una quota di mercato del 30% (prendendo come riferimento il numero di punti vendita), ha il più alto livello di concentrazione, con un aumento di circa l'11% dal 2007. Allo stesso modo, il livello di concentrazione in Francia secondo gli stessi parametri si attesta al 29%. L'aftermarket nel Regno Unito, in Spagna, e in Polonia presenta livelli di minore concentrazione: nel Regno Unito, i dieci player più grandi hanno una quota di mercato del 16%, in Spagna del 13% (in aumento del 18% dal 2007), e in Polonia il 12% (con un aumento del 9% dal 2007). Nel prossimo decennio le stime suggeriscono che la concentrazione in questo settore dovrebbe aumentare di livello sia in Germania che in Francia.

Il consolidamento a livello di vendita al dettaglio è il risultato non solo di una crescita organica, ma soprattutto una conseguenza del ritmo serrato nell'instaurazione di relazioni cooperative e di alleanze strategiche. Le attività di M & A hanno giocato inoltre un ruolo fondamentale e generato notevoli cambiamenti a livello internazionale; un esempio emblematico è rappresentato dallo specialista di pneumatici Giapponese "Itochu Group", il quale ha acquisito 1.500 sedi dal riparatore veloce Britannico "Kwik-Fit" al fine di ottenere l'accesso diretto nel suo mercato.¹⁷⁶

I fornitori di componenti italiani in generale non ricoprono posizioni che li identifichino quali leader del settore (ad esclusione di Pirelli, Brembo e Magneti Marelli, gruppi competitivi a livello globale), ma si distinguono per un posizionamento competitivo ad alta tecnologia e profittabilità. Queste capacità tecniche anche se da sole non bastano per la sopravvivenza nel mercato, sono comunque importantissime per consentire di imboccare sentieri di crescita sostenuta in futuro. L'abilità tecnologica infatti unita agli investimenti in ricerca e sviluppo e alle innovazioni di processo rappresentano, come afferma l'economista Americano David Audretsch, direttore dell'"Institute for Development Strategies" dell'Indiana University, caratteristiche fondamentali per operare competitivamente nelle filiere internazionali del settore automobilistico.¹⁷⁷ Riuscire ad entrare attivamente quali produttori di valore in queste filiere rappresenta oggi condizione imprescindibile per non risultare sconfitti nella competizione a livello globale.

Il potenziale futuro sviluppo del mercato post-vendita per quanto riguarda l'attività distributiva sarà fortemente dipendente dalle misure e dalle iniziative che gli operatori OEM e IAM attueranno e come questi riusciranno ad innovare con strategie e azioni che si adattino alla domanda mutevole dei gruppi di clienti, ai quali queste sono indirizzate.

¹⁷⁶ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablit

¹⁷⁷ "New-firm survival and the Technological Regime", D.B. Audretsch, 1991

2.4 Analisi contesto istituzionale: scenario dopo la liberalizzazione dei tagliandi auto e riconoscimento del ricambio di “qualità originale con i vari regolamenti Europei

L’influenza del contesto istituzionale sul settore dell’aftermarket automobilistico è stata enorme, in particolare dopo la liberalizzazione dei tagliandi auto con il regolamento UE 461/210 del 2010.

Negli anni precedenti a una decisa presa di posizione a livello Europeo sancita da regolamenti precisi che eliminassero le ambiguità, si assistette ad un’intensa attività di influenza, a livello normativo, esercitata dagli operatori OEM e quelli IAM. I primi volevano proteggere le loro componenti, i progetti di design e dunque il proprio business dall’attacco degli operatori indipendenti, i quali a loro volta sostenuti anche dalle associazioni di consumatori di tanti Paesi Europei, volevano veder riconosciuta la loro attività attraverso un regime liberalizzato di corretta competizione.¹⁷⁸

Il parere del Fondatore e presidente del “CARS” Consorzio Autonomo Ricambisti Siciliani, Salvatore Chisari¹⁷⁹ è che nel 2000 il mondo dell’IAM stesse giungendo “al capolinea”. L’avvento dell’elettronica sulle auto infatti aveva rivoluzionato il settore e decretato la scomparsa del “meccanico classico” a beneficio di quello che egli definisce l’autoriparatore. Senza le informazioni tecniche più avanzate e senza un’adeguata formazione tecnica, riparare le auto come era da si era fatto non sarebbe stato più possibile. I grandi costruttori erano ben consci della questione e tenevano in proprio esclusivo possesso le informazioni rilevanti, in modo da non permettere la diffusione delle conoscenze necessarie per la riparazione delle auto nel mercato indipendente. Fu allora necessario, e addirittura “vitale” per il settore indipendente, l’intervento di un organismo quale la Commissione Europea per la Concorrenza (alla cui guida allora c’era il Prof. Mario Monti) per permettere che la “potentissima lobby dei costruttori” a seguito della previsione normativa europea, si vedesse costretta a sottomettersi a “sani principi di concorrenza” per la regolazione del mercato. Un altro effetto importantissimo di quella legge fu di aver finalmente chiarito, una volta per tutte, il concetto di ricambio originale e quello di componente adattabile. Infatti con il regolamento UE 461/210 prima nel 2002, poi nel 2010 e con il regolamento CE 1400/2002 (BER) della Comunità Europea, noto come “Legge Monti” veniva classificato come originale il ricambio utilizzato nel primo equipaggiamento delle vetture, a prescindere dall’ “involucro” nel quale fosse contenuto, quindi anche dalla marca, e non più solo quello assemblato come primo impianto dalle case costruttrici.¹⁸⁰

La conseguenza fu quella di imporre ai costruttori di auto di accettare che la riparazione e la manutenzione effettuata sulle auto, anche di fresca immatricolazione, potesse essere eseguita da officine meccaniche in possesso dei requisiti legali per esercitare la propria professione, anche se non autorizzate dalla casa costruttrice madre, purché si utilizzassero ricambi originali (nella nuova logica interpretativa), o se “non originali” che fossero omologati¹⁸¹ alla strega di quelli originali.

¹⁷⁸ “OEM contro AM in Italia”, Panza, www.notiziariomotoristico.com, 2000

¹⁷⁹ Intervista del 28/09/2015

¹⁸⁰ REGOLAMENTO (CE) N. 1400/2002 DELLA COMMISSIONE del 31 luglio 2002

¹⁸¹ Ricambi spesso forniti dallo stesso produttore del ricambio definito originale, che vengono introdotti nel mercato dei riparatori indipendenti

Questa disciplina introduce di fatto elementi di enorme innovazione, come il riconoscimento del “ricambio di qualità originale” che ha per il mercato indipendente un valore immenso, in quanto la normativa consente la commercializzazione dei componenti senza il marchio della casa automobilistica, nel rispetto qualitativo e dei diritti del consumatore.¹⁸²

La finalità che la riforma del sistema persegue è quella generale di creare vantaggi per i consumatori finali, per ciò che concerne la qualità del servizio ottenuto e i costi di riparazione e manutenzione, attraverso principi di libera concorrenza, e la creazione di un regolamento univoco all’interno dei Paesi dell’Unione Europea.

Gli interventi di riparazione sulla propria auto infatti, per effetto del regolamento, che permette la creazione di un regime di concorrenza finalmente allargato, potenzialmente potrebbero avere costi ridotti.

Da questo punto di vista il nuovo regolamento europeo migliora la posizione concorrenziale delle officine e di tutta la catena indipendente di produzione e distribuzione di ricambi omologati equivalenti agli originali, equilibrando la competizione con la rete ufficiale OEM nel settore del post-vendita automobilistico.¹⁸³

Questi aspetti hanno rappresentato una vera e propria rivoluzione per tutto il settore, ma si è rivelato necessario il lavoro congiunto di più parti.

In un’intervista alla rivista “Notiziario Motoristico”, Guglielmo Bruni, presidente di AERO¹⁸⁴ (Associazione Europea Ricambi Auto Omologato) già nel 2002, prima dunque che la riforma fosse definita, dettava le linee guida necessarie per l’evoluzione del mercato della riparazione indipendente, che sarebbero state poi riconosciute quasi in toto.

Bruni affermava che la “filiera della riparazione indipendente” è un ramo essenziale all’interno del settore dell’automotive, e che questa vanta specifiche competenze tecniche e commerciali, che garantiscono agli automobilisti interventi di manutenzione di un livello altamente qualitativo, con costi contenuti e diffusione capillare nel territorio.

La prima e più importante rivendicazione fu quella che venisse garantita una corretta e “sana” competizione tra i costruttori e gli operatori dell’aftermarket, in modo da rivalutare il settore e permettere al cliente finale di poter disporre di una scelta variegata ma pur sempre di qualità dei servizi di riparazione, in un regime concorrenziale regolato adeguatamente da norme chiare e univoche a livello Europeo.

Per il mercato indipendente si rivelò allora fondamentale, affinché la nuova disciplina comunitaria introducesse il riconoscimento del “ricambio di qualità originale”, che le istituzioni portassero avanti la richiesta dell’introduzione di una qualche certificazione attestante il livello qualitativo del servizio di riparazione e ovviamente delle componenti stesse, nel rispetto dei diritti del consumatore. Senza una specificazione chiara dei criteri per ottenere il certificato di qualità, infatti, il nuovo indirizzo normativo non avrebbe generato effetti rilevanti. La posizione delle associazioni degli operatori indipendenti (AERO,

¹⁸² Guglielmo Bruni AERO, per “Notiziario Motoristico”

¹⁸³ “La riforma comunitaria su distribuzione e riparazione auto”, www.notiziariomotoristico.com

¹⁸⁴ Unica associazione di categoria che rappresenta i distributori di ricambi italiani in sede europea (da “Notiziario Motoristico”)

CNA¹⁸⁵, AIRA¹⁸⁶) su questo tema fu esplicitata in un'audizione davanti all' "Autorità garante della concorrenza" nel 2001 in cui si chiedeva l'applicazione della legge vigente sulla "garanzia al consumatore" normata dalla direttiva europea n. 44/99, rendendo inutile una verifica caso per caso della qualità delle componenti fornite dal mercato indipendente. La qualità dunque andava presunta oggettivamente, salvo verifica e accertamento giudiziale in caso di difetti riscontrati, al fine di non rendere inutile la riforma del mercato che in tal modo poteva facilmente essere aggirata dagli operatori OEM.¹⁸⁷

Altra linea guida espressa dalle associazioni fu quella riguardante le informazioni tecniche utili per le riparazioni che era necessario fossero tolte dalla monopolizzazione delle "officine autorizzate", allargando lo spettro dei destinatari ai "riparatori di certificata qualità" della catena indipendente, in modo da riequilibrare il mercato e offrire al consumatore un'ampia scelta di alternative in regime di concorrenza.¹⁸⁸

Dal 19 giugno 2011, l'industria automobilistica in Europa è stata oggetto di Regolamento UE 566/2011, in base al quale i produttori sono obbligati a rilasciare dati elettronici che consentano l'esatta identificazione di parti di ricambio per i veicoli.¹⁸⁹

Un contributo importante in questa direzione fu quello della "Figief", sigla che indica la "Federazione internazionale dei grossisti, importatori ed esportatori di ricambi automobilistici".

Ancora una volta questo contributo dimostra come l'unità d'intenti delle parti rappresentate nelle varie associazioni di categoria abbia avuto effetti benefici per realizzare quei cambiamenti normativi necessari per lo sviluppo dei rispettivi settori di attività.

Unire le forze e allearsi, in primis orizzontalmente per riuscire a sintetizzare le idee all'interno di specifiche linee guida di orientamento per il mercato, e successivamente anche verticalmente con gli altri operatori della filiera, è una fattispecie indispensabile per l'esercizio di un adeguato potere d'influenza sulle istituzioni e che consentano di creare innovazione nei settori.

In questo caso, l'attività d'influenza svolta congiuntamente dalle varie associazioni di rappresentanza, ha sicuramente dato un contributo importante allo sviluppo della nuova normativa comunitaria del settore. Contributo che appunto, come affermato da importanti esponenti della filiera indipendente, è stato di fondamentale impatto per lo sviluppo e la sopravvivenza di un settore che si trovava in una situazione di crisi profonda.

Con questi interventi normativi, la Commissione europea sta sistematicamente completando il percorso che ha perseguito sin dall'inizio del secolo, attraverso una varietà di modifiche normative (ad esempio, BER 123/1985; BER 1475/1995, BER 1400/2002, 715/2007, 692/2008, 595/2009, 461/2010; 64 / 2012).

¹⁸⁵ Confederazione nazionale artigiano e della piccola e media impresa

¹⁸⁶ Associazione degli autoriparatori

¹⁸⁷ Guglielmo Bruni AERO, Comunicato stampa n. 3 del 2002

¹⁸⁸ Articolo "L'AM chiede al garante di riconoscere il ricambio di qualità originale", Guglielmo Bruni, 2002, www.notiziariomotoristico.com

¹⁸⁹ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz



(Figura 11: "Convegno Parts", www.adira.it, 2006)

L'obiettivo è quello di creare un panorama competitivo in Europa in cui le officine indipendenti e le officine autorizzate possano coesistere e competere, per rispondere alle esigenze dei vari segmenti di clienti. L'idea è quella di incoraggiare una concorrenza a tutti i livelli della catena del valore di riparazione e fornitura di componenti, che rafforzi la posizione del cliente, attraverso l'accesso a servizi convenienti e affidabili che garantiscano il corretto trattamento dei loro veicoli.

Finora, la Commissione sembra aver avuto successo nella realizzazione di questo obiettivo: i fornitori di servizi indipendenti hanno in questi ultimi anni ulteriormente ampliato il proprio business nel commercio di parti e di servizi a scapito degli OEM. Concorrenza vivace e pressione sui prezzi sono stati elementi vantaggiosi per la clientela europea. L'aftermarket europeo è stato così trasformato, non solo in termini di prezzi, ma anche di soddisfazione del cliente, proprio come la Commissione europea ha voluto.

2.5 Alleanze e partner commerciali

Alcune categorie di componenti, in particolare quelle più sofisticate, rivestono un ruolo strategico importantissimo per le case automobilistiche, nonostante ciò per alcune categorie di esse delegano la produzione a produttori specializzati, i quali in virtù di ciò rivestono un ruolo ormai fondamentale nella catena del valore globale. La specializzazione delle competenze tecniche, unita alla crescente complessità tecnologica richiesta per la produzione di parti qualitativamente sempre migliori e compatibili con i nuovi sistemi implementati nelle nuove auto, comporta un mutamento che porti a una più marcata “modularità” nelle fasi del settore dei ricambi.

Al giorno d’oggi si rende inoltre imprescindibile per la modernizzazione e l’adeguamento del settore della componentistica, intensificare le strategie di aggregazione basate su un coinvolgimento allargato delle aziende operanti in questo business. Importante che le azioni politiche favoriscano il consolidamento di alleanze tra gli operatori appartenenti a vari segmenti e con differenti livelli di specializzazione tecnologica e produttiva, per la creazione di reti di alleanze orizzontali e verticali.

Le relazioni che i fornitori e produttori di componenti possono realizzare con le case automobilistiche cambiano a seconda che i primi riforniscano un solo costruttore (ed allora vengono definiti fornitori marginali), o molteplici e per più di un modello di auto (questi a loro volta definiti fornitori rilevanti)¹⁹⁰. Gli operatori che riforniscono un solo gruppo automobilistico denotano una forte dipendenza da questo, a causa di rapporti caratterizzati da forte affiliazione e molte volte di carenze strutturali che rendono difficile internazionalizzare il business. Le imprese definite rilevanti invece sono quelle che riescono a sfruttare le potenzialità e competenze tecniche e tecnologiche specializzate di cui dispongono, per l’ingresso in filiere internazionali, grazie alle quali riescono a fronteggiare i competitor delle altre aree geografiche. I fornitori marginali invece solitamente sono inseriti in aree di business che presentano “scarsa profittabilità” e contenuto tecnologico, in cui i fornitori rilevanti o gli operatori OEM scelgono deliberatamente di non operare, e rimangono fortemente legati alle scelte strategiche della casa automobilistica alla quale sono affiliati.

In generale comunque tutti i grandi gruppi di costruttori di autovetture preferiscono rivolgersi per gli approvvigionamenti ad operatori appartenenti al proprio medesimo Paese, o che abbiano centri di distribuzione localizzati in prossimità dei loro impianti produttivi.¹⁹¹

Per questo motivo i grandi gruppi di fornitori risultano anch’essi influenzati nelle proprie strategie di localizzazione dei nodi distributivi, dalle scelte dei grandi costruttori.

In Italia i rapporti creati nella rete di fornitura sono principalmente di tipo relazionale, caratteristica del mercato evidenziata dal fatto che il 15% dei produttori di componenti vende a più di 10 case

¹⁹⁰ “Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore”, G.Zanetti, 2014

¹⁹¹ “Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore”, G.Zanetti, 2014

automobilistiche (ad esempio “Pirelli” per i pneumatici), il 65% intrattiene invece relazioni con un numero di case automobilistiche tra 5 e 10, e il 20% con meno di 5.¹⁹²

Gli obiettivi che è possibile raggiungere intensificando il livello di aggregazione nel settore, attraverso le alleanze strategiche, vanno in una duplice direzione:

- da un lato è possibile concentrare le attività di ricerca e sviluppo per realizzare congiuntamente investimenti in innovazione tecnologica, in particolare quelli per la progettazione di nuove tipologie di auto, quali ad esempio “auto green” e “auto connected”.
- dall’altro si favorisce l’incremento della dimensione produttiva e organizzativa necessaria per tenere il passo dei competitor internazionali e per operare nelle filiere globali.

Dunque sviluppare alleanze e attività cooperative può rappresentare un fattore critico di successo in questo mercato.¹⁹³

Le aree principali verso cui si concentra la maggior parte degli investimenti in ricerca e sviluppo sono quelle finalizzate alla riduzione dell’impatto ambientale, quindi quelle per l’abbattimento delle emissioni attraverso la creazione di sistemi di alimentazione alternativi a quello a combustione interna, in linea con le politiche europee internazionali per l’obiettivo di uno sviluppo sostenibile. Tutte le case automobilistiche si stanno dunque attrezzando, sperimentano tecnologie che non dipendano più dai tradizionali combustibili fossili, come l’alimentazione ad idrogeno o quella elettrica. Il mercato per questi nuovi veicoli, al netto dei problemi, in primis culturali, ma anche infrastrutturali (le macchine elettriche ad esempio necessitano di punti di ricarica nelle città), è in crescita.

Un’altra parte importante degli investimenti si orienta invece verso dispositivi di elettronica avanzata e tecnologie di connessione. L’auto oggi sta seguendo lo stesso trend realizzatosi nel mondo delle comunicazioni, diventa sempre più connessa. La connettività presenta due dimensioni rilevanti:

- la prima riguarda il conducente che attraverso smartphone e tablet vive un rapporto diverso col proprio veicolo, con il quale riesce oggi ad interagire sia per quanto attiene la guida sia per le comunicazioni con il mondo esterno;
- la seconda riguarda il rapporto sempre più stretto che sembra crearsi tra il veicolo e il settore dell’aftersales. Nelle auto di oggi sono presenti “punti di ascolto”, come dispositivi di sensoristica e scatole nere, i primi che possono trasmettere informazioni direttamente ai centri di riparazione, indicando gli interventi di assistenza necessari, i secondi permettono di evitare crimini assicurativi¹⁹⁴.

L’aftermarket non può far più a meno di comprendere e adeguarsi a questi sviluppi tecnologici in tutte le sue fasi, dalla produzione di componenti alla riparazione, e per questo necessità di investimenti ingenti anche nella formazione di un capitale umano che diventi maggiormente specializzato e qualificato.

¹⁹² “Transformation of the Italian car styling supply chain”, Calabrese, 2011

¹⁹³ “Il settore automotive nei principali paesi europei”, Unioncamere e Prometeia, 2015

¹⁹⁴ “Nuove tecnologie, nuove mentalità”, Autopromotec News, Servadei, Ottobre 2015

Questo tipo di orientamento incentrato sull'innovazione tecnologica crea effetti “spillover intrasettoriali”, a vantaggio di altri operatori del settore, e “spillover intersettoriali” verso imprese di settori differenti, i quali vengono amplificati dal potenziale accesso a network di generazione della conoscenza¹⁹⁵. In particolare i produttori e distributori di componenti giocano un ruolo fondamentale attraverso lo sviluppo autonomo di componenti e ricambi tecnologicamente avanzati che vadano incontro alle esigenze delle case automobilistiche.

Come conseguenza dei benefici diffusi, generati dalle innovazioni che più soggetti hanno la possibilità di sfruttare, le imprese tendono a intessere relazioni atte alla condivisione della conoscenza e degli investimenti in ricerca e sviluppo.¹⁹⁶

Una maggiore efficienza produttiva e organizzativa unita alla necessità di effettuare importanti investimenti in ricerca spiegano l'intensificarsi delle relazioni tra le imprese in questo ambito, al fine di raggiungere un'aggregazione di un numero rilevante di partner che consenta l'accesso e di assumere un ruolo attivo all'interno delle filiere globali di generazione di conoscenza e innovazione.

Questi sforzi risulterebbero però vani, senza un'adeguata crescita del capitale umano. Gli investimenti in capitale umano permettono di migliorare le conoscenze e lo sfruttamento delle capacità tecnologiche da parte degli operatori lungo tutte le fasi presenti all'interno del settore, in assenza delle quali diverrebbe impossibile gestire adeguatamente gli incrementi dimensionali e le conseguenti criticità che inevitabilmente si presentano.

Per realizzare questo obiettivo, che dovrebbe essere il centro focale delle politiche sociali e del lavoro, al fine di realizzare produzioni a più alto valore aggiunto che consentano di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, è necessaria una stretta collaborazione tra gli organi decisori, le amministrazioni centrali e locali, i centri di ricerca, le università e gli operatori del settore. Unità d'intenti unita a una visione comune sancita con strette collaborazioni tra questi soggetti, infatti, favorirebbe lo sviluppo di un capitale umano sempre più specializzato e preparato alla gestione dell'innovazione, incentivando e sostenendo gli investimenti necessari per imboccare la direzione della sostenibilità ambientale e agganciare la tendenza al cambiamento che la domanda dei consumatori oggi presenta.¹⁹⁷

Bisogna rendersi conto che ogni impresa ormai si pone all'interno di una rete che non ha più un centro fisso, formata da soggetti che con i loro comportamenti e scelte condizionano il contesto in cui operano.

Le imprese devono tenere sempre presente il proprio potere competitivo e sfruttare a pieno le leve che hanno a disposizione. La prima leva competitiva su cui agire è certamente la qualità del proprio prodotto o servizio, unita alla flessibilità necessaria per riuscire a rispondere senza gravi conseguenze alle fluttuazioni del mercato. Un'altra leva fondamentale è, invece, proprio rappresentata dalla capacità del management di sviluppare alleanze e rapporti di collaborazione.

¹⁹⁵ “Transformation of the Italian car styling supply chain”, Calabrese, 2011

¹⁹⁶ “Il settore automotive nei principali paesi europei”, Unioncamere e Prometeia, 2015

¹⁹⁷ “Il settore automotive nei principali paesi europei”, Unioncamere e Prometeia, 2015

Mettere in comune conoscenze, attitudini e investimenti per realizzare un'attività in comune, senza per questo perdere le particolarità e caratteristiche individuali, è oggi sempre più importante.

Molte imprese in Italia a tal fine stanno beneficiando della norma risalente al 2009 sulla costituzione di “Reti d'impresa, a livello territoriale, all'interno delle quali la realizzazione di questo processo viene favorita con la promozione di comportamenti innovativi di natura collaborativa.”¹⁹⁸

Si assiste all'integrazione della filiera produttiva, abilitata anche dalle innovazioni in campo tecnologico, per cui diventa necessario per le singole imprese lavorare assieme abbandonando la “tendenza all'individualismo” che spesso blocca il sistema¹⁹⁹. Attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi e delle strutture, è possibile imboccare una strada densa di utili collaborazioni nelle varie aree produttive, di ricerca e sviluppo, e commerciali.

¹⁹⁸ “Osservatorio sulla filiera autoveicolare italiana”, ANFIA, 2012

¹⁹⁹ Intervento Stefano Firpo all'evento Luiss “Big data for a better world”, Direttore generale politiche industriali e competitive delle pmi, 21/10/15

2.6 Dalla grande distribuzione alla distribuzione al dettaglio

L'industria dell'automotive è vastissimo, con fasi diffuse capillarmente in quasi tutte le aree geografiche. L'organizzazione della filiera come anche la gestione delle fasi è dunque molto complessa e soggetta a continui cambiamenti nel tempo.

Il settore attualmente presenta un'organizzazione della produzione di tipo sovranazionale e localizzata a valle presso i mercati di sbocco a causa degli ingenti costi per il trasporto dei prodotti e dei veicoli, e in conseguenza delle pressioni che le politiche governative attuano per l'importanza che il settore riveste per le economie nazionali. Per queste ragioni i flussi commerciali di beni intermedi si realizzano prevalentemente all'interno della struttura territoriale di appartenenza. La filiera di questa industria per le sue caratteristiche può essere allora descritta propriamente come "Regional value Chain" e non come "Global value chain". Inoltre la filiera assume sempre più una forma piramidale gerarchizzata nelle varie regioni.²⁰⁰

Tutti i più grandi gruppi di produttori e fornitori consci delle restrizioni nei vari Paesi e della tendenza verso la modularità, standardizzazione e razionalizzazione delle attività, inseriscono nei propri piani strategici l'ampliamento e l'estensione delle aree geografiche in cui essere fisicamente presenti, al fine di beneficiare delle economie di prossimità per la vicinanza ai centri di produzione e assemblaggio delle case automobilistiche.²⁰¹

In Europa i grandi produttori di componenti generalisti che vantano un portafoglio strategico di prodotti ampio e differenziato sono Sheffler, Bosch (Germania), Valeo (Francia) e in Italia "Magneti Marelli" che si attesta come l'unico fornitore "generalista" nazionale paragonabile ai grandi gruppi europei in relazione al grado di differenziazione delle componenti trattate e al numero di case automobilistiche con cui intrattiene relazioni commerciali.²⁰²

Come emerge dallo studio "Osservatorio sulla filiera autoveicolare italiana" realizzato da ANFIA nel 2012, inoltre, le imprese che sono riuscite a fronteggiare meglio le crisi del settore sono quelle che hanno avuto la capacità di sfruttare le proprie conoscenze e competenze specifiche e specializzate per intercettare commesse appartenenti anche ad altri settori di business vicini a quello dell'automotive, e di differenziare i mercati di sbocco.²⁰³

Rimanere rigide nelle proprie strategie e all'interno dei mercati originari, avrebbe potuto sancire la fine dell'attività di molte imprese del settore.

Il mercato è molto consolidato a tutti i livelli, e nel commercio all'ingrosso si registra uno sviluppo guidato soprattutto dalle grandi alleanze di acquisto. Le quattro più grandi alleanze sviluppate nei paesi Europei (ATR, Groupauto Internazionale, Temot, e AD international) hanno ora una quota di mercato del 37%²⁰⁴

²⁰⁰ "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

²⁰¹ "Il settore automotive nei principali paesi europei", Unioncamere e Prometeia, 2015

²⁰² "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

²⁰³ "Osservatorio sulla filiera autoveicolare italiana", ANFIA, 2012

²⁰⁴ "Osservatorio sulla filiera autoveicolare italiana", ANFIA, 2012

(misurata in base al fatturato) nel commercio all'ingrosso indipendente. Essi funzionano come imprese ombrello per i grossisti nazionali, dotando questi ultimi di un enorme effetto leva, in materia di prezzi nell'acquisto dei ricambi.

Fusioni e acquisizioni hanno inoltre guidato la concentrazione del mercato all'ingrosso per anni. Solo nel 2009, il mercato europeo ha visto tre importanti accordi: il tedesco Trost si è fuso con KSM ServiceTechnik, la spagnola Grupo Davasa ha acquistato RG Gerstenmaier, e la tedesca Coler ha acquisito Kessler. Queste grandi operazioni hanno avuto l'effetto di concentrare ulteriormente il mercato.

Continuando nell'analisi della catena della distribuzione delle componenti, più a valle del commercio all'ingrosso si collocano gli operatori locali attivi nella distribuzione al dettaglio, al netto della distinzione tra canale autorizzato (in cui le officine vengono rifornite direttamente dalle case automobilistiche) e canale indipendente (in cui sono presenti tantissime aziende in questa fase).

La vendita al dettaglio è realizzata da imprese attive localmente con i propri magazzini, dedite alla tradizionale "vendita al banco", ad officine meccaniche ed ai clienti finali. In passato la loro attività era basata esclusivamente sul commercio, acquisto e vendita di merci, attraverso un ampio numero di fornitori in qualche caso, o intrattenendo relazioni con un numero ristretto in altri. Col tempo l'evoluzione nel mercato dell'auto con le sue implicazioni nel campo dell'elettronica e della tecnologia, e l'incremento della complessità del mercato derivante dall'ingresso di altri operatori, unito alla necessità di informazioni sempre più dettagliate sulle vetture, ha portato questi soggetti a dover instaurare delle relazioni collaborative sempre più strette. Il primo passo fu la riduzione del numero di fornitori con cui operare, in modo da accrescere le economie di scala e ridurre i costi di approvvigionamento e di appalto. Successivamente la competizione sempre più serrata ha condotto verso forme di alleanza di tipo orizzontale tra operatori appartenenti alla stessa fase della filiera. La forma contrattuale più diffusa in Italia fu quella del consorzio, organizzato a livello regionale, in modo da moltiplicare gli effetti di scala e raggiungere la dimensione critica per operare efficacemente sul mercato. Questa forma aggregativa presenta il vantaggio di beneficiare dei vantaggi della grande dimensione, senza perdere la propria indipendenza.

Parallelamente si svilupparono alleanze di tipo verticale con cui i grandi gruppi di distribuzione hanno cercato di affiliare gli operatori della vendita al dettaglio e i vari consorzi regionali, con l'obiettivo di arrivare a comprendere anche le officine di riparazione, la fase più prossima al cliente finale.

Un esempio di questo fenomeno è fornito dal "C.A.R.S Sicilia" (Consorzio autonomo ricambisti siciliani), costituito nel 2000 da circa 50 imprese e attivo nel mercato indipendente del territorio siciliano, oggi legato a circa 22 autoriparatori a valle, e a monte alla società attiva nel commercio all'ingrosso "Chisari S.p.a" e alla struttura internazionale di distribuzione "Groupauto".

La necessità di integrare le fasi ricorrendo a relazioni di natura collaborativa con operatori della propria fase, nonché con operatori situati in fasi diverse della filiera, diventa una caratteristica sempre più importante per costruire reti e gruppi di imprese fortemente integrate e competitive.

Anche gli autoriparatori e le officine meccaniche non possono più sfuggire a questo trend, in quanto la complessità delle riparazioni rende necessaria una formazione specialistica del personale, che apprenda tecniche nuove, difficilmente acquisibili trovandosi al di fuori di questi gruppi.

La maggior parte delle officine di riparazione indipendenti sono oggi integrate verticalmente, e fanno parte di reti di riparazione in franchising. Fino al 90 per cento dei dieci più grandi gruppi di officine di riparazione indipendenti sono inoltre di proprietà di grossisti o di produttori di parti, e questa unità crea una ulteriore concentrazione e competizione nel mercato dunque, anche per la fase situata più a valle della filiera.²⁰⁵

Il mondo dell'after-sales dovrebbe di fatto orientarsi verso il raggiungimento di una sempre maggiore integrazione e sviluppando attività seguendo una linea di progettualità condivisa, e questo obiettivo va perseguito affiancando ai tradizionali flussi di scambi tra gli operatori, strutture in grado di generare, elaborare e distribuire idee e conoscenze.²⁰⁶

Le attività di marketing in particolare, per l'importanza che questa funzione assume nel contesto odierno, andrebbero realizzate a stretto contatto, coinvolgendo tutte le fasi della filiera, per sfruttare una conoscenza più puntuale e precisa del mercato.

²⁰⁵ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

²⁰⁶ "Nuove tecnologie, nuove mentalità", Autopromotec News, Servadei, Ottobre 2015

2.7 “Battaglia” tra canale OEM e IAM

Oggi i complessi rapporti instaurati tra gli operatori e la battaglia competitiva per i clienti nel settore della distribuzione dei ricambi e componenti auto, oltre che per i servizi di manutenzione e riparazione, si gioca tra la catena OEM, ovvero quella che comprende le case automobilistiche, la loro rete di assistenza ufficiale e i costruttori di parti originali di primo impianto e quella IAM, la filiera indipendente formata da produttori di ricambi, officine meccaniche e commercianti indipendenti²⁰⁷. Questa competizione si intensifica e muta parallelamente all'aumento della complessità nella produzione di auto, caratterizzata da una catena sempre più sofisticata di processi produttivi correlati, che vede coinvolti nelle diverse fasi e ai vari livelli, un vasto numero di operatori di natura eterogenea di cui coordinare contributo e singole relazioni.

I conducenti europei traggono profitto dalla maggiore trasparenza del mercato e dai minori costi di servizio. Il costo delle riparazioni delle auto e dei ricambi è infatti diminuito costantemente negli ultimi anni: in Germania ad esempio dal 2003 al 2010, i costi di manutenzione sono affondati in media del 21%. Questa riduzione significativa è certamente il risultato di politiche Europee volte alla costruzione di una reale concorrenza tra i fornitori di servizi, ma dipende anche dalla sempre migliore qualità dei ricambi, che rende gli intervalli di manutenzione più lunghi. Allo stesso tempo, il costo delle parti e dei ricambi risulta aumentato, anche se solo leggermente.²⁰⁸

Oltre ai vantaggi di costo, gli sviluppi strutturali nell'aftermarket hanno quindi creato un mercato altamente trasparente. Per ogni evento di riparazione o servizio, i clienti possono scegliere l'offerta che meglio soddisfa le loro esigenze individuali, dando maggior rilevanza ai criteri e caratteristiche che ritengono più importanti. Questo livello di trasparenza crescente del mercato e il costante declino dei costi, hanno portato in alto la soddisfazione del cliente, e hanno inoltre migliorato il tempo richiesto per fissare un appuntamento con l'autoriparatore, il rapporto qualità-prezzo, il tempo necessario per le riparazioni, le diverse opzioni di ricambi disponibili, la qualità tecnica e il rispetto del calendario delle attività. Tutte caratteristiche che vanno nella direzione di aumentare la soddisfazione del cliente.

Altro elemento fondamentale di cambiamento su cui si gioca la battaglia competitiva, e fonte di grandi criticità, riguarda l'innovazione delle auto prodotte, sempre più dipendenti dall'elettronica e dai dispositivi di connettività, oltre che dai nuovi sistemi di alimentazione cosiddetti “green”, che incidono profondamente sul settore del post-vendita.

Inoltre il cambiamento nella domanda dei clienti, che diventa sempre più sofisticata, esigente e informata, guidata da fattori diversi da quelli del passato, aumenta la pressione sugli operatori per ottimizzare la loro strategia nell'Aftermarket ed attuare quelle misure necessarie per migliorare lo sfruttamento del mercato. I consumatori oggi aumentano il livello di soddisfazione con le offerte di riparazione e manutenzione di un mercato altamente competitivo. Questi ogni giorno prendono decisioni informate su dove riparare il proprio veicolo, in base a fattori come il prezzo, la convenienza, la qualità e il rapporto età / valore del proprio

²⁰⁷ “OEM contro IAM in Italia”, Panza 2000, www.notoziariomotoristico.it

²⁰⁸ “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablit

veicolo. Le preferenze dei consumatori non sono fisse, e cambiano infatti con l'età delle loro automobili, complicando ulteriormente le strategie da adottare.

In un'indagine svolta dalla BCG con esperti del settore su oltre 1500 clienti in tutta Europa, è mostrato quali siano i criteri più importanti per i clienti per scegliere un'officina di riparazione: in cima alla lista c'è proprio il rapporto qualità-prezzo dei servizi e la qualità dei componenti. I clienti sentono di ottenere il miglior valore per i loro soldi dai centri automobilistici, dai riparatori veloci e dalle officine di riparazione indipendenti, ma quando si ha particolare attenzione alla qualità, i clienti preferiscono strettamente le officine in franchising e le tradizionali officine autorizzate.

I fornitori di servizi di manutenzione possono essere suddivisi in tre categorie:

- 1 Officine in franchising che offrono una gamma completa di servizi e fanno parte di una rete di concessionari o di importanti gruppi internazionali;
- 2 Centri di manutenzione delle case automobilistiche e centri di riparazione veloce, cioè officine dedite alla realizzazione di servizi standard molto spesso limitati;
- 3 le "classiche" piccole officine di riparazione che offrono l'intera gamma di servizi e funzioni in modo completamente indipendente, ma con una carenza di specializzazione nelle attività.²⁰⁹

Dopo l'acquisto di un veicolo, molti clienti usano servirsi in un'officina di riparazione autorizzata. La fedeltà a officine autorizzate risulta inoltre più alta tra i proprietari di veicoli nuovi e tra i clienti business. Affidabilità, buona qualità, e la garanzia del lavoro sono le ragioni per cui i due terzi di questi intervistati hanno optato per portare il veicolo in officine autorizzate per riparazioni o manutenzioni.

Ma un quadro differente emerge tra i proprietari di veicoli usati e vecchi, quelli afferenti ai segmenti II e III (con più di 4 anni di vita). La maggiore preferenza di questi soggetti per la riparazione in officine indipendenti ha il prezzo come fattore decisivo di scelta. Questo vale anche per la fedeltà a un certo negozio di riparazione; in generale, la fedeltà dei clienti è "price sensitive", mentre "deboli fattori", come il tempo necessario per le riparazioni, la qualità del servizio, e il tempo necessario per ottenere un appuntamento sono fattori aggiuntivi "nice to have", che sono di rado il motivo principale delle decisioni per la scelta dell'officina di riparazione.²¹⁰

La fedeltà dei clienti inoltre è significativamente maggiore nei mercati che sono meno consolidati. In Polonia e in Spagna, mercati che hanno questa caratteristica, ad esempio, la fiducia e la possibilità di instaurare un rapporto personale con l'autoriparatore contano anche più del prezzo. In questi paesi, a differenza di Italia, Germania e Francia, la disponibilità a cambiare l'officina di "fiducia" diminuisce con l'età del veicolo, piuttosto che aumentare.²¹¹

²⁰⁹ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

²¹⁰ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

²¹¹ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

Officine autorizzate e fornitori di servizi indipendenti utilizzano strategie differenti per espandere le loro rispettive posizioni nel mercato basandosi sull'analisi di questi fattori. Di conseguenza, i costruttori di auto non sono più gli unici attori dominanti nel mercato delle componenti e della manutenzione per tutta la durata di vita del veicolo, ma si trovano a dover competere con molti concorrenti.²¹²

2.7.1 Il canale IAM

Il livello di concorrenza è aumentato negli ultimi anni, con un numero sempre crescente di officine meccaniche che effettuano riparazioni, appartenenti al circuito IAM, sia nei mercati maturi che in quelli emergenti. In questi ultimi nuovi e grandi mercati gli operatori IAM hanno stabilito la loro catena, evidenziando una forte attenzione al rinnovamento e all'estensione della propria struttura di rete. Questi investimenti sono stati possibili, oltre che per la visione strategica, grazie all'importante forza finanziaria di cui dispongono.²¹³

Il canale indipendente conta su numerosi operatori nelle varie fasi della filiera, che uniscono le forze per riuscire a raggiungere il volume critico necessario per le attività che consenta loro di poter adottare un'aggressiva politica di "pricing", che spiazzino il canale OEM, rendendoli da questo punto di vista i migliori presenti sul mercato. Questi soggetti sono i produttori di componenti, i distributori indipendenti attivi nel commercio all'ingrosso, le reti di acquisto, le imprese che raccolgono, elaborano, e vendono i dati, i commercianti dediti alla vendita al dettaglio, e le officine di riparazione.

Insieme tutti gli operatori indipendenti coprono un ampio spettro di attività e permettono una scelta ampia di componenti e servizi per il post-vendita, sia come specialisti che come generalisti. Per quanto riguarda le officine meccaniche, attualmente si assiste ad una chiara tendenza verso un'offerta formata da un portafoglio di servizi sempre più completo.

I fornitori indipendenti di servizi sono i leader nel mercato dei veicoli dei segmenti II e III e stanno cercando di espandere le proprie quote di mercato nel segmento dei veicoli nuovi. Prezzi interessanti, una migliore qualità del servizio, velocità di esecuzione, contratti standardizzati per gli operatori di flotta e i clienti business, e le partnership con specialisti della diagnostica (un esempio di questo tipo di partnership è quella tra la catena di servizio britannico "Kwik-Fit" e la "Bosch Diagnostics") sono tra le attività strategiche che mirano a fornire un'ampia, e quanto più simile alle officine autorizzate, gamma di servizi. I fornitori di servizi indipendenti, a differenza dei concorrenti del canale OEM, riescono a stringere relazioni commerciali con i nuovi attori non tradizionali, quali assicuratori, operatori di flotta e società di leasing per ottenere l'accesso a contratti di manutenzione in nuovi segmenti e su un numero in crescita di veicoli. Un esempio di

²¹² "Automotive aftermarket", www.acea.be

²¹³ "Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore", G.Zanetti, 2014

queste relazioni è l'accordo commerciale con cui l'azienda di flotta "Arval", di proprietà del gruppo bancario BNP Paribas affida a Groupauto, in forma non esclusiva, le forniture di ricambi per la manutenzione della propria flotta, relativamente ai lavori effettuati nelle officine del proprio network e in quelle della rete in franchising "Punto Pro" e "Saol".

La logica alla base di questo tipo di alleanze non è la mera vendita di ricambi e servizi di riparazione, ma piuttosto la possibilità di attrarre nuove strutture di riparazione all'interno della filiera e accaparrarsi una nuova clientela.

Nel complesso, la tipologia di operatori con cui il canale indipendente compete è molto varia. Ci sono diversi tipi di attori stabiliti sul mercato: dalle officine e catene di "riparazione veloce", agli OEM, ai piccoli garage di proprietà privata, fino ai ricambi rigenerati e al mercato parallelo ("in nero") dei ricambi abusivi e/o contraffatti (su quest'ultima tipologia di attori non ci soffermeremo in quanto protagonisti di attività illecite, ma è bene citarli in quanto hanno comunque una loro influenza notevole nel settore, alterando le dinamiche competitive).

La competizione in nel settore è principalmente guidata dal prezzo. Non appena l'età dell'auto supera il periodo coperto da garanzia, i clienti diventano normalmente più sensibili ai prezzi per le riparazioni, e iniziano la ricerca dell'opzione più conveniente dal punto di vista sia del costo che del servizio ricevuto. In questo mercato gli IAM di solito agiscono con prezzi molto aggressivi, cercando di catturare e fidelizzare il maggior numero di clienti specialmente nei segmenti II e III, in cui la sensibilità al prezzo risulta maggiormente elevata, evidenziando un'attenzione sulla qualità delle riparazioni minore.

La soddisfazione finale, per completare il quadro, dipende però pur sempre da un certo livello atteso circa la qualità delle parti e la trasparenza del servizio, che influenza la fedeltà del cliente. La fiducia è un elemento che diventa essenziale nell'esperienza del servizio automobilistico, ma officine e consumatori hanno bisogno di una migliore informazione sulla qualità dei pezzi disponibili per la riparazione e manutenzione in modo che entrambi possano prendere decisioni maggiormente informate.²¹⁴

Per quanto riguarda la promozione delle offerte per attirare i clienti, spesso vengono utilizzate campagne pubblicitarie dedicate con offerte a prezzo fisso per la vendita di un pacchetto formato dalla combinazione di ricambi e manodopera.

L'indagine della BCG del 2011 mostra che quasi tutti i conducenti, di nove automobili europee su dieci, conoscono i nomi dei grandi fornitori di servizi indipendenti in Europa occidentale. Questo vuol dire che questi operatori stanno investendo nella giusta direzione per migliorare il proprio livello di "awareness". Di questi Carglass è il marchio con il più alto (o al massimo si trova al secondo posto) livello di riconoscibilità tra i clienti di quasi tutti i Paesi Europei in cui opera. In Spagna e in Gran Bretagna Kwik-Fit è il più

²¹⁴ "Automotive aftermarket", www.acea.be

conosciuto con l'86% di indice di riconoscimento, e in Germania ATU è il più riconosciuto per l'85% degli intervistati.²¹⁵

Per aumentare la convenienza e il valore erogato al consumatore, i soggetti della filiera IAM, sempre più comunemente, operano offrendo soluzioni di base online, per fissare un appuntamento o per il calcolo dei prezzi dei pacchetti. Alcune soluzioni per questi servizi, lanciate anche come applicazioni per dispositivi mobili, sono realizzate per aumentare ulteriormente la convenienza per i clienti, e la penetrazione in un mercato ormai consolidato come quello delle prenotazioni online.

Gli operatori IAM di solito agiscono con una attività aggressiva di vendita basata sull'”e-commerce” che sta aumentando ulteriormente la pressione sui costruttori OEM, rendendo il loro business nel commercio di parti e nella fornitura di riparazioni ad alto margine di rischio.

Con l'importante attività di intermediari e di piattaforme di officine specializzate nel mercato, viene consentito ai clienti di poter cercare le migliori offerte, a prezzi competitivi sul web.

Questo canale si sta ormai consolidando in tutti i settori, e vede l'ingresso anche nel mercato del post-vendita di attori nel passato impensabili come Amazon e Ebay, che con la loro struttura e l'incredibile capacità finanziaria e distributiva di cui dispongono diventano concorrenti temibilissimi.

I conducenti in Europa occidentale prediligono in generale, secondo il sondaggio, officine di riparazione indipendenti. In sette su dieci criteri utilizzati per calcolare la soddisfazione del cliente, queste officine sono risultate in cima alle preferenze, anche se la differenza rispetto alle officine autorizzate è piuttosto esigua. Ai clienti piace soprattutto il rapporto qualità-prezzo offerto dal canale indipendente.²¹⁶ Le officine in franchising invece ottengono un punteggio più basso nella soddisfazione dei clienti a causa della limitata opzione nella scelta delle componenti. Infatti queste lavorano spesso con un numero ristretto di grossisti o fornitori.

Nel canale indipendente le grandi catene di servizio formate tramite operazioni di franchising hanno tre vantaggi principali rispetto alle altre:

- A causa della loro dimensione (spesso maggiore), riescono a generare volumi di acquisto più grandi, che vengono tradotti in vantaggi di costo da trasmettere ai clienti tramite prezzi più bassi.
- Essi dispongono inoltre dei mezzi finanziari necessari sia per formare i dipendenti che per acquisire gli strumenti diagnostici più all'avanguardia che permettano di offrire servizi standardizzati e specialistici.
- Coltivano rapporti molto stretti con i fornitori e grossisti, i quali sono spesso coinvolti direttamente nella formazione di grandi catene e offrono agli operatori delle fasi successive il miglioramento della qualità dei servizi.²¹⁷

²¹⁵ “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

²¹⁶ “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

²¹⁷ “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz

Le piccole officine veramente indipendenti che esistono al di fuori del grande sistema di franchising o dei grandi gruppi di fornitori (ancora molto diffuse in Italia) invece sono sempre più sotto pressione. Queste sono raramente in grado di competere con i prezzi attraenti offerti dalle grandi catene, dal momento che i loro acquisti ovviamente più bassi nei volumi, sono maggiorati dai costi di appalto, o comunque da sconti più esigui, per le parti acquistate. Inoltre, la complessità tecnica crescente dei nuovi veicoli aumenta le competenze e gli investimenti necessari per gestire le riparazioni, portando rapidamente le piccole imprese ai loro limiti. Per fare riparazioni e lavori di manutenzione, è necessaria una specifica conoscenza dei veicoli di cui si richiede la riparazione, e la complessità delle parti elettroniche rende l'acquisto di strumenti diagnostici e la formazione tecnica per gli autoriparatori una necessità. Inoltre, intervalli di manutenzione più lunghi e generalmente con un livello di qualità richiesta più alto, avranno un effetto negativo per questi piccoli operatori incidendo e indirizzando scelta del cliente finale verso officine più strutturate.

L'introduzione di nuovi materiali del veicolo quali alluminio, carbonio e vernice UV richiede anche per le piccole officine che si occupano di riparazioni di carrozzeria, attrezzi speciali, strumenti, e maggiori esigenze di formazione specializzata. Gli operatori indipendenti di più piccola dimensione che non saranno in grado nel prossimo futuro di superare questi ostacoli, innovandosi o entrando a far parte di una grande franchise saranno costretti ad uscire dal mercato.²¹⁸

2.7.2 Il canale OEM

L'Automotive Aftersales vanta un ruolo importante per le case costruttrici come una delle principali fonti di entrata, che scaturiscono dalla vendita di servizi di riparazione e manutenzione, di ricambi originali, così come di lubrificanti e liquidi. L'aftermarket rappresenta inoltre un volano per le vendite incrociate, nei vari segmenti, di una vasta gamma di accessori, e mezzo utile per creare un punto di contatto diretto e durevole con il cliente finale. Quindi, si tratta di una zona business che presenta l'opportunità per la catena OEM di influenzare positivamente il grado di soddisfazione e fidelizzazione del cliente, aiutando a costruire con esso un legame emotivo e duraturo soprattutto con il proprio marchio, ed incrementando la probabilità di "add-on" nella vendita, in termini di ulteriori visite di manutenzione e addirittura nella vendita di auto nuove. Tenendo questo ben presente, sembra logico che tutti gli operatori del canale OEM abbiano concentrato, rispetto al passato, i loro sforzi sull'ottimizzazione delle attività post-vendita negli ultimi anni, considerando inoltre che la crescita potenziale del mercato e le aspettative di alta marginalità hanno incrementato la concorrenza attirando una vasta gamma di grandi concorrenti IAM. Attualmente, la battaglia per il cliente finale tra OEM e IAM è più feroce degli anni passati perché entrambi i canali hanno ottimizzato le loro filiere e il proprio portafoglio di servizi al cliente, con il fine di massimizzare la quota di mercato e aumentare lo sfruttamento delle sinergie presenti tra le varie fasi.

²¹⁸ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablit

Le case automobilistiche si relazionano con una vasta gamma di fornitori per le componenti, progettano ed assemblano le auto e le vendono attraverso concessionari nei vari mercati.

Per le attività del post-vendita creano centri di manutenzione e riparazione di proprietà, diffusi sul territorio. Le piccole e medie imprese che costituiscono la cosiddetta rete di riparatori "autorizzati" forniscono un servizio importante per quei clienti che apprezzano la qualità, la trasparenza e la competenza. I clienti scelgono di visitare la rete di officine autorizzate per la manutenzione delle proprie auto in base a una serie di fattori determinanti.

Le officine autorizzate creano valore aggiunto concentrandosi su un numero limitato di marche e accettando di soddisfare l'alto livello di servizio al cliente, attraverso una formazione dei dipendenti specializzata, attrezzature e qualità elevata dei componenti e seguendo gli standard dettati dalle case automobilistiche. Si tratta di aziende che concentrano gli sforzi sulla riparazione e sulla manutenzione ad alto contenuto qualitativo, che è fonte di elevata e costante soddisfazione dei consumatori. I Clienti delle reti di riparazione autorizzati apprezzano inoltre la trasparenza in materia di prezzo e la qualità certa delle parti offerte.

I conducenti europei, secondo l'indagine BCG sono molto soddisfatti anche con le tradizionali officine autorizzate, che vengono considerate positivamente soprattutto in materia di qualità, ma meno in materia di prezzi. La convinzione che una buona qualità dei servizi significhi prezzi più alti è chiaramente un fattore nelle valutazioni dei clienti sulle officine autorizzate. Non sorprende che più esigente o complessa sia la riparazione da effettuare, maggiore risulti la quota di mercato per le officine autorizzate. Mentre per i servizi standard, quali ad esempio i cambi gomme, la scelta per questi operatori è molto più bassa.

Le officine autorizzate risultano altresì quelle preferite dai possessori di veicoli con meno di 4 anni di vita, o comunque coperti ancora dal periodo di garanzia.²¹⁹ Inoltre gli OEM, dal momento che le loro officine autorizzate hanno una quota di mercato più ampia nel segmento dei veicoli nuovi, stanno cercando di porre l'attenzione sulla proposta di valore investendo ulteriormente nei segmenti dove sono più deboli, ovvero quello dei veicoli usati, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni e offerte ritagliate sulle esigenze dei conducenti, al fine di mantenere gli acquirenti di una nuova auto come loro clienti nel post-vendita più a lungo, anche dopo il periodo di garanzia.

L'offerta del canale OEM si sviluppa con strategie che includono garanzie estese e contratti di servizio particolari per auto di nuova immatricolazione, nonché pacchetti di servizi di mobilità, come la riparazione per usura e rottura gratuita o la manutenzione nel corso della vita del veicolo attraverso canali preferenziali. Le officine autorizzate stanno usando così gli acquisti di nuovi veicoli per sfruttare il volume addizionale nel mercato dei servizi di riparazione e manutenzione. Essi stanno sempre più offrendo componenti e riparazioni a prezzi interessanti, per meglio soddisfare le esigenze dei proprietari di veicoli usati, attraverso la propria prima linea di brand per la riparazione o costituendo una seconda linea per la rete di servizio.

²¹⁹ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablit

Inoltre, gli OEM e le loro officine autorizzate sono quelli maggiormente preparati per la manutenzione dei veicoli dotati di dispositivi elettronicamente avanzati, per la diagnostica remota, e per altri servizi potenzialmente generatori di entrate aggiuntive.

Infine, con il sostegno dei produttori, le officine autorizzate stanno espandendo i loro vantaggi competitivi tradizionali, in particolare ottimizzando ancora la qualità del servizio, la formazione dei propri dipendenti, e creando un collegamento più stretto ed efficace tra costruttori, rivenditori e officine di riparazione.

Importante considerare, al fine dell'analisi di questo settore, che negli ultimi decenni la domanda dei clienti non ha subito oscillazioni notevoli²²⁰, ma specialmente in aree fortemente influenzate dalle tendenze legate alla digitalizzazione e alla connettività (technology-driven), sta emergendo una forte richiesta di servizi innovativi, specializzati e differenziati.

Il costruttore tedesco BMW ha per esempio sviluppato dei dispositivi di sensoristica sui veicoli che trasmettono alla casa i dati sulle vetture prodotte e vendute, per consentire una previsione degli interventi di manutenzione e di ulteriori problematiche, per ridurre i costi di garanzia.²²¹

Questi sviluppi portano gli operatori della filiera OEM a doversi assicurare la clientela per i servizi del post-vendita agendo in modo proattivo primariamente sull'ampio database clienti a disposizione, e mantenendo il contatto diretto attraverso attività continue, ad esempio di "mail-marketing", per garantirsi un ruolo attivo e via via crescente nel mercato.

Questo cambiamento della domanda genera una situazione di emergenza per gli operatori OEM. La prima criticità consiste nell'interpretare e capire le nuove esigenze dei propri clienti, la seconda nel prevedere le implicazioni per la regolazione o riconfigurazione del modello operativo e di servizio del portafoglio di attività post-vendita, all'interno della strategia aziendale.

Tuttavia, dall'osservazione di diversi operatori OEM, un'analisi realizzata da Accenture permette di notare come il mutamento della domanda del cliente attualmente non venga sufficientemente riconosciuta dal canale OEM, evidenziando un poco adeguato riscontro delle strategie nel settore Aftersales.²²² Infatti alcune richieste ed esigenze dei clienti ormai ampiamente note, rimangono inascoltate.

Importante dunque per gli OEM esaminare attentamente la situazione del mercato post-vendita per come si presenta attualmente e prevedere le tendenze future, in modo da mettere in pratica le opportune misure strategiche e le azioni necessarie per accrescere l'affiliazione dei clienti finali dopo la vendita di un'auto, cercando nel tempo di assumere una posizione più efficace per risollevare la competizione con la filiera indipendente IAM.

²²⁰ "Transformation of the Italian car styling supply chain", Calabrese, 2011

²²¹ Intervento Marco Albertoni per l'evento Luiss "Big data for a better world", General manager italia per IBM, 21/10/2015

²²² "The future of Automotive aftersales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

2.8 I nuovi player del mercato

Le tradizionali officine autorizzate stanno vivendo la pressione sul prezzo dei grandi fornitori di servizi indipendenti, e nel frattempo, operatori non tradizionali sono entrati nel mercato. Assicuratori, operatori di flotta e società di leasing hanno da tempo iniziato a realizzare accordi esclusivi con officine di riparazione indipendenti, che consentono loro di abbassare effettivamente i costi della manutenzione dei veicoli, convogliando contrattualmente i clienti presso fornitori di servizi indipendenti.

La maggiore pressione concorrenziale e la più alta concentrazione nel mercato dei servizi automobilistici negli ultimi anni, evidenzia come questi nuovi soggetti abbiano visibilmente modificato il panorama competitivo.

“Il "business" del noleggio a lungo termine continua a crescere e a fine 2015 farà segnare 193.000 veicoli, con una quota del 12,5% sul mercato e un incremento del 20,6% sullo scorso anno.”²²³

Questo trend può essere spiegato dal fatto che sempre più l'auto perde la sua valenza quale oggetto di “status symbol”, in quanto i clienti privilegiano al normale possesso modelli di mobilità che semplifichino i problemi, e a costi certamente più contenuti.²²⁴

La società di analisi dell'industria automobilistica tedesca Dataforce, effettua una differenziazione di questi nuovi operatori:

- “Flotte vere”: società di noleggio a lungo termine che acquistano le vetture con diverse modalità o su ordine dei clienti; utilizzatori professionali e enti, come taxi, autoscuole o vetture di enti pubblici,
- “Canali speciali”: auto a noleggio, ncc, auto aziendali, a Km 0 e quelle usate come sostitutive o per i test drive.²²⁵

All'interno di queste categorie, le società di flotte più grandi che offrono servizi di noleggio a lungo termine sono soprattutto di proprietà di grandi gruppi Bancari e nel 2015 sono cresciute di circa il 30%²²⁶. Le altre definite “Captive” sono di proprietà delle case automobilistiche.

Esempi del primo gruppo sono Arval di proprietà della BNP Paribas, LeasePlan, Ald Automotive, Athlon, Ge Capital, mentre nel secondo gruppo di annoverano ad esempio Leasys di FCA e Alphabet di Bmw.

La gestione di questi nuovi clienti richiede particolare attenzione e strategie ed interventi personalizzati da parte degli operatori del post-vendita.

Assicuratori, operatori di flotta e società di leasing sono infatti alla ricerca di partnership per la realizzazione di contratti che offrano condizioni speciali e di qualità elevata, con una rete di officine selezionate, in modo che i loro assicurati e clienti debbano recarsi in quelle scelte per le riparazioni e la manutenzione. La rete del post vendita che riesce ad accaparrarsi questi clienti, realizza l'obiettivo di raggiungere un volume d'affari

²²³ Ansa: “Il noleggio a lungo termina sposa l'assistenza delle case”, 01/12/15

²²⁴ “Flotte & finanza”, Dicembre 2014

²²⁵ “Riflessioni sull'aftermarket automobilistico”, Autopromotec News, Ottobre 2015

²²⁶ “Riflessioni sull'aftermarket automobilistico”, Autopromotec News, Ottobre 2015

significativamente superiore per tutta la filiera, dato l'ampio parco auto del quale possono usufruire, sia per la vendita di ricambi che per la manodopera.

Poiché i costi di riparazione e manutenzione dei veicoli sono tra le spese più ingenti per i conducenti, ottenere vantaggi di costo e una qualità garantita del servizio ricevuto sono un fattore di successo fondamentale negli accordi con questi operatori.

Nel contesto odierno, sono in primo luogo le officine di riparazione indipendenti, che incrementano il fatturato grazie a partnership con gli assicuratori, gli operatori di flotta e le società di leasing. I proprietari di veicoli appartenenti a una flotta, infatti, vengono indirizzati verso una determinata officina meccanica per le riparazioni. Le officine del canale autorizzato sono in ritardo e la loro quota di mercato scivolerà ancora se non entreranno in questo importante segmento nel prossimo futuro.

Questo trend continuerà a svilupparsi fino a rimodellare il panorama competitivo nell' aftermarket europeo del prossimo decennio.

Le alleanze stipulate con questi nuovi soggetti rappresentano inoltre un'ottima arma per fidelizzare i clienti, interessati a ricevere un intervento di qualità e a costi contenuti, oltre che poter beneficiare di servizi aggiuntivi, quali auto sostitutiva, corsie preferenziali per la riparazione, con ricambi di qualità certificata e tempi ridotti.

In Germania, la quota delle riparazioni esclusive sancite contrattualmente attraverso assicuratori è triplicata dal 2005 al 2010, portandosi dal 3 al 15 per cento; durante lo stesso periodo nei Paesi Bassi, la quota delle riparazioni con contratto di esclusiva è salita dal 45 al 65 per cento.²²⁷

Questo fenomeno pone nuove sfide per entrambi i giocatori tradizionali del mercato che hanno la necessità di innovare i propri modelli organizzativi per venire incontro alle richieste di questo nuovo segmento di mercato "business".

I clienti di società di flotte, assicurazioni o noleggio arrivano ad avere poca o nessuna scelta per quanto riguarda la selezione del negozio o dell'officina per la riparazione, e sui ricambi utilizzati. I tradizionali fattori quali l'età del veicolo e la scelta personale del cliente quindi hanno sempre meno influenza.

La presenza dirompente di questi nuovi player sul mercato va dunque integrata con le strategie degli operatori nelle varie fasi di entrambi i canali.

Un'utile strategia per la gestione accurata di questi nuovi rapporti potrebbe essere quella di costituire delle divisioni aziendali tra i venditori per riorganizzare le attività, andando incontro alle esigenze di un folto gruppo di clienti che presenta il più alto tasso di crescita come numero di veicoli in prospettiva per il post-vendita.²²⁸

²²⁷ "The European Automotive Aftermarket Landscape", BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablit

²²⁸ "Il cliente cambia, anche il post-vendita si trasforma", Di Pietro, Autopromotec News, Ottobre 2015

2.9 Prospettive future settore

“Non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno quella più intelligente ma la specie che risponde meglio al cambiamento.”²²⁹

Nel decennio tra il 2010 fino al 2020, il mercato europeo dei servizi automobilistici continuerà a venire messo sotto pressione da più parti. Il mercato in Europa Occidentale non è previsto in crescita nei volumi nei prossimi anni: la densità di veicoli è già così alta che il numero di auto presenti difficilmente potrà cambiare significativamente. Tra i paesi Europei solo la Polonia può essere considerato come un mercato con prospettive di crescita, in conseguenza degli ancora bassi volumi di mercato generati, e fino a quando non raggiungerà un livello che possa porlo alla pari con i paesi dell'Europa occidentale.²³⁰

Inoltre, la forte concorrenza e la crescente trasparenza del mercato del post vendita produrrà costi medi annui dei servizi per il veicolo costanti o leggermente inferiori agli attuali.

Un altro fattore che crea una pressione competitiva crescente nel settore dei servizi automobilistici sono gli sviluppi tecnici continui che si realizzano nella produzione di veicoli, parti e sistemi. Il miglioramento della qualità dei ricambi in particolare significherà allungare il tempo di vita dei prodotti e gli intervalli di manutenzione e riparazione.

Allo stesso tempo, le officine di riparazione dovranno anche investire in formazione continua per affrontare l'aumento della complessità causata dalle parti elettroniche del veicolo.

La formazione costante dei dipendenti unita alla capacità di sfruttare le informazioni ricevute e le conoscenze sviluppate per le riparazioni, sono caratteristiche fondamentali per rimanere aggiornati sulle innovazioni tecniche.

I veicoli elettrici e ibridi, con la loro futura maggiore diffusione, che richiedono interventi di manutenzione minore rispetto ai motori a combustione tradizionali, cambieranno ulteriormente gli scenari del mercato dei servizi automobilistici.

Stiamo assistendo attualmente ad una fase di rapida evoluzione del prodotto auto e del comportamento dei clienti e delle loro aspettative, e in aggiunta a questo si verifica un mutamento del mercato in tutte le regioni, con un deciso spostamento delle attività verso i mercati emergenti.

Questi cambiamenti sostanzialmente impattano sul business post-vendita, infatti lungo l'intera catena del valore e per tutta la gamma di servizi, la situazione concorrenziale per le officine di riparazione si intensificherà, rendendosi più complessa.

Gli operatori della filiera OEM con le loro officine autorizzate, così come i competitors del canale IAM con le catene di servizi indipendenti, saranno in grado di espandere le proprie quote di mercato solo con la concorrenza spremuta (squeeze-out). Entrambi hanno necessità di capire queste nuove forze e tendenze del settore, la cui conoscenza può rappresentare una guida per rimanere in gioco senza perdere quote di mercato

²²⁹ Charles Darwin, “The origin of species”

²³⁰ “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablit

a vantaggio degli altri. Saranno necessarie strategie creative per affrontare le opportunità e i rischi generati dagli sviluppi del mercato soprattutto nella fase iniziale.

- La prima e fondamentale circostanza da analizzare è la diffusione ormai capillare nella la popolazione di tutte le fasce di età (e in futuro di tutte le generazioni) di smartphone e tablet. I clienti sono abituati a vivere in un mondo che è sempre connesso, soggetto a iper-comunicazione attraverso tutti i canali, con una disponibilità di informazioni e connessione 24 ore al giorno e 7 giorni su 7, sui propri dispositivi mobili, e possibilità di risposta istantanea. Il canale online è di gran lunga il più conveniente come fonte di informazione, e rappresenta inoltre il mezzo più semplice per confrontare i prezzi di merci o servizi da ordinare. In linea con questi sviluppi, chiaramente l'importanza di negozi al dettaglio fisici sul luogo come pure lo scambio personale tende gradualmente a diminuire, evidenziando una tendenza crescente verso l'implementazione di servizi di e-commerce.

Questa nuova attitudine dei clienti dei paesi più sviluppati può fortemente influenzare l'attività del post-vendita automobilistico, anche a causa dell'ingresso nel mercato delle grandi multinazionali di vendita online (Amazon e Ebay). Le aspettative dei clienti si concentrano sempre più verso soluzioni digitali che possano aumentare la convenienza ed efficienza dei servizi, prima, durante e dopo l'acquisto di un'auto o la visita in officina. Nonostante queste circostanze, il contatto personale con gli addetti alla riparazione nell'officina resta ancora di primaria importanza per trasmettere al cliente il senso di professionalità e specializzazione necessario per la sua fidelizzazione, a beneficio di tutta la rete di appartenenza.

A tal fine come afferma il Presidente del "C.A.R.S Sicilia" Salvatore Chisari, operante nella filiera indipendente, risulta imprescindibile far crescere una rete di autoriparatori formandoli in modo specialistico per renderli in grado di operare su vetture sempre più sofisticate, dotandoli anche di conoscenze manageriali.

- Innovazioni nelle auto: l'innovazione tecnologica che sta contraddistinguendo lo sviluppo delle nuove auto è ormai continua e inesorabile.

Al fianco delle tradizionali case costruttrici ormai collaborano (e a volte si sostituiscono) giganti della tecnologia digitali come Apple e Google per lo sviluppo della futura "connected car" che cambierà il modo di utilizzare l'auto.²³¹

Lo scenario finale sarà quello della creazione di auto che si guidano da sole (anche se questa visione è a mio avviso ancora molto lontana in quanto necessita della stretta collaborazione di costruttori, imprese che forniscano le tecnologie più avanzate, politiche governative e attività infrastrutturali). Senza andare troppo lontano è chiaro che sviluppi di questo genere influenzino fortemente tutte le scelte e le strategie dell'Aftermarket, all'interno del quale gli operatori dovranno adeguarsi tecnologicamente e saper cogliere le opportunità. A tal fine è necessario disporre nel proprio

²³¹ "Smart mobility world", Flotte & finanza, Dicembre 2014

organico di personale in grado di analizzare una mole crescente di dati e che sia capace di utilizzare le nuove strumentazioni maggiormente specifiche che a breve entreranno nel mercato dell'autoriparazione, come mai si era visto prima.²³²

- Un altro fattore da analizzare è il crescente costo della vita, a causa del quale le persone diventano ovviamente più sensibili al prezzo. Questo fenomeno crea effetti in ogni settore di attività, per cui anche nell'aftermarket bisogna valutare il giusto pay-off tra le scelte e strategie di differenziazione e di costo. Allo stesso tempo i consumatori sono sempre più informati, con internet che facilita il confronto tra i prezzi per qualsiasi tipo di prodotto o servizio, dunque il numero di concorrenti tende ad aumentare, e il singolo venditore deve tener conto di soggetti anche molto distanti, che precedentemente non aveva mai considerato.

Anche per quanto riguarda la riparazione e la manutenzione del veicolo, le piattaforme di officine meccaniche specializzate operano nel mercato rendendo sempre più trasparenti i servizi per i clienti, fornendo la possibilità di eseguire semplici ricerche dal web.

- La fedeltà per le marche consolidate è inoltre in calo²³³ e l'individualizzazione del cliente è diventato il nuovo focus delle strategie del settore: i clienti di oggi mostrano infatti una forte tendenza a comprare dove ricevono il servizio o prodotto più personalizzato e rispondente alle proprie esigenze. L'acquisto di un portafoglio di servizi standardizzato è attualmente visto come "fastidioso" e non soddisfacente. Questa tendenza è fortemente legata alla moltiplicazione e differenziazione dei vari segmenti di clientela. Oggi, il portafoglio clienti non è più limitato a pochi segmenti strategici piuttosto omogenei. Così, giungere a una chiara comprensione dei propri clienti e delle loro richieste sempre più diversificate, diventa quanto mai impegnativo e fondamentale sia per gli OEM che per gli operatori del canale IAM. Senza un corretto processo di segmentazione e un approccio orientato alla generazione e analisi incrociata di tutte le informazioni disponibili sui clienti, tutti gli operatori ed in particolare quelli OEM non riusciranno a creare la giusta offerta post-vendita. Di conseguenza ne soffriranno per quanto attiene la soddisfazione dei clienti e la loro fedeltà.
- Al giorno d'oggi inoltre una tendenza diventa sempre più diffusa: possedere un'auto per studenti e i giovani tra i 18 e i 30 anni che vivono soprattutto nelle aree urbane di grandi città universitarie, non è più come in passato una necessità, perché considerata troppo costosa oppure perché dispendiosa in termini di tempo per il numero di parcheggi limitati nelle sedi centrali. D'altra parte, le società di "car sharing" o di "affitto a breve termine" riescono oggi a soddisfare la domanda dei clienti per la mobilità e fornire delle soluzioni flessibili che, vengano incontro alle esigenze di questo particolare segmento di clientela. Se questa tendenza continuasse a svilupparsi, l'importanza del possesso personale di un'auto e dunque dei singoli clienti finali, dal punto di vista degli operatori dell'aftermarket, diminuirà. Parallelamente l'attenzione riservata ai grandi clienti di "flotte di

²³² "Connettività e sviluppi tecnologici", Autopromotec News, 2015

²³³ "The future of Automotive aftersales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

vetture”, quali società di noleggio o di car sharing crescerà. Così, gli operatori IAM e OEM devono prestare la massima attenzione e considerare attentamente gli effetti di questo cambiamento, sviluppando nuovi modelli di business con offerte specifiche per questa nuova tipologia di clienti, bilanciando l’attenzione tra questi e i clienti singoli, pur sempre importantissimi per lo sviluppo del settore.

Il gruppo bancario Barclays prevede che la proliferazione di questo nuovo servizio di mobilità nei prossimi 25 anni potrebbe far crollare del 40% la vendita delle auto nel mercato USA. Allo stesso modo anche la società di consulenza strategica McKinsey nei suoi studi ipotizza uno scenario per il 2030 in cui 1/10 delle auto vendute potrebbero essere utilizzate per servizi di car sharing, segnando un vera e propria rivoluzione in tutta la filiera.²³⁴

Tutte le misure di cui sopra possono essere classificate in base a due dimensioni: il grado di diversificazione e quello di innovazione.

Il grado di diversificazione descrive se una misura sia legata alla tradizionale attività di post-vendita (ad esempio, riparazione e manutenzione) o se essa sia orientata verso nuovi modelli di business. Il grado di innovazione denota invece se una misura può essere percepita come altamente tecnologica, in cui all’apice si pone quella detta “disruptive” (elevato grado di innovazione), o al contrario se porti a un servizio di tipo comune (basso grado di innovazione). Su quest’ultimo tema, come è noto, le attività innovative sono guidate dagli investimenti in Ricerca e sviluppo, ormai fondamentali per qualsiasi settore e industria.

2.9.1 Opportunità per officine di riparazione indipendenti

Lo sviluppo del panorama competitivo permetterà ai fornitori di servizi indipendenti più lungimiranti di espandere la loro quota di mercato, anche se solo leggermente. In virtù dei vantaggi di costo che possiedono grazie ad una struttura più snella, sono nella posizione migliore per affrontare l’incremento del prezzo generato dall’ aumento degli investimenti necessari per affrontare la crescente consapevolezza dei clienti. Ciò vale soprattutto per le grandi catene di servizio indipendenti. I piccoli negozi di riparazione indipendenti saranno sempre più messi in discussione da barriere di know-how e di investimenti, e si assisterà ad un ulteriore calo del numero di esse in uscita dal mercato fino al 2020.

Le catene indipendenti e le officine di riparazione in particolare hanno un buon numero di opzioni per la protezione delle loro posizioni di mercato in futuro. Esse possono rafforzare il loro potere di approvvigionamento attraverso la formazione e il consolidamento di grandi alleanze di acquisto, mantenendo così il loro più importante vantaggio competitivo, la leadership di costo. Possono continuare a far profitto grazie alla crescente consapevolezza dei prezzi tra i clienti che, come in molti altri settori, sono

²³⁴ “General Motors scommette sul car sharing con Maven”, Motori24, 21/01/16

sempre meglio informati, e di conseguenza in grado di selezionare la migliore offerta per rapporto qualità-prezzo per ogni tipo di riparazione e manutenzione.

Le differenze percepite dal cliente in tema di qualità tra officine indipendenti e quelle autorizzate andranno probabilmente ad attenuarsi: molte catene di officine di riparazione indipendenti stanno incrementando il proprio livello di professionalità e specializzazione, grazie a un migliore accesso alle informazioni sulla riparazione e la manutenzione, miglior logistica dei ricambi, e agli investimenti effettuati in tecnologia diagnostica. Queste imprese inoltre curano sempre più le attività di CRM²³⁵ (Customer relationship management) per la fidelizzazione dei loro clienti.

Inoltre, i fornitori soprattutto indipendenti hanno sviluppato una fitta rete di partnership con gli assicuratori, gli operatori di flotta e le società di leasing, aumentando i propri volumi d'affari presenti nelle riparazioni e nella vendita dei ricambi, in cambio di prezzi più bassi e condizioni particolari. Inoltre avendo anticipato gli avversari nella costituzione di questi legami potranno beneficiare maggiormente degli elevati tassi di crescita in questi particolari segmenti, o stabilizzare le oscillazioni dovute alle fluttuazioni del mercato.

Oggi le sfide più grandi che si presentano per sfruttare le opportunità e superare i rischi, sono rappresentate dagli investimenti necessari in termini di formazione e know-how, gestione delle informazioni, e diagnostica avanzata. Per le catene indipendenti il compito principale sarà quello di unire al vantaggio della leadership di costo un incremento nella percezione che i clienti hanno sulle aspettative di servizio e ricambi di qualità, in modo da migliorare la loro immagine per conquistarne la fiducia e la fidelizzazione.

I player non appartenenti al mercato tradizionale quali assicuratori, operatori di flotta e società di leasing saranno probabilmente anche in futuro soci principalmente di fornitori di servizi indipendenti, al fine di ridurre le proprie spese.

I fornitori di servizi indipendenti hanno quindi una buona possibilità di continuare ad operare con successo nel mercato dei servizi automobilistici in futuro.

Essi potranno assistere secondo le stime ad un leggero aumento delle loro quote di mercato entro il 2020. Nei mercati dell'Europa occidentale in particolare, la quota di mercato nell'after-sales e nelle riparazioni effettuate da officine indipendenti è prevista salire fino al 6 per cento.²³⁶

2.9.2 Raccomandazioni per gli operatori del canale OEM

Nei prossimi anni, gli operatori del canale OEM e le loro officine autorizzate si attiveranno per migliorare le strategie di costo e di prezzo, al fine di affermarsi nel mercato altamente competitivo dei segmenti di auto II e III.

²³⁵ Corporate relationship management, sistema tecnologico in grado di permettere l'attuazione strategie per l'analisi e l'organizzazione dei clienti, incrociando una mole elevata di dati e informazioni sull'azienda e il mercato.

²³⁶ "The future of Automotive after-sales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

I clienti in genere percepiscono le officine autorizzate come notevolmente più costose rispetto alle officine di riparazione indipendenti. Lo sviluppo di strategie che consentano prezzi interessanti per i clienti e contemporaneamente riuscire ad evitare l'erosione dei margini, può essere una delle più grandi sfide nel business dei servizi automobilistici per gli OEM.

Inoltre, gli operatori nelle varie fasi di queste reti di servizio appartengono a grandi di imprese, che trovandosi in competizione con i piccoli, flessibili e agili fornitori di servizi indipendenti, dovranno affrontare una serie di differenti sfide allineando i propri modelli di business e le proprie strategie di prezzo e servizio offerto alle esigenze del mercato.

Gli operatori OEM e le loro officine autorizzate dovranno concentrare gli investimenti per uno sfruttamento costante degli attuali fattori competitivi: essi sono percepiti dai clienti come una garanzia di qualità e quindi godono della loro maggior fiducia.

Le officine meccaniche autorizzate inoltre in quanto affiliate degli OEM, potranno beneficiarne in materia di conoscenze e informazioni sulle nuove tecnologie introdotte sui veicoli, come ad esempio, i dispositivi di azionamento efficiente del carburante e le nuove parti di elettronica avanzata e sensoristica.

I continui progressi nelle "comunicazioni dei veicoli in rete" rappresentano anche un'opportunità per rafforzare la fidelizzazione dei clienti e guadagnare punti per offrire diagnosi a distanza e altri servizi.

Questo sarà un fattore importante durante i lunghi intervalli di manutenzione nei primi anni dopo l'acquisto di un nuovo veicolo, che potrebbero avere un effetto negativo sulla fedeltà del cliente per gli OEM se non gestiti al meglio.

Il cambiamento nelle aspettative e nelle esigenze dei clienti può essere descritto in cinque principali aree di azione, formate dalla previsione di adeguate misure strategiche per gli operatori che aumenteranno la probabilità di superare i competitor e conquistare quote importanti di mercato.

1. APPROFONDIMENTI SUI CLIENTI E SEGMENTAZIONE.

È fondamentale per gli OEM elaborare soluzioni per la raccolta di tutti i dati rilevanti disponibili sui clienti, per tutto il ciclo di vita della vettura, indipendentemente da quale sia stata la modalità o l'occasione di contatto originario, se tramite vendita di un'auto o post-vendita.

Gli OEM dovrebbero far leva sulla mole di dati a cui hanno accesso per creare fattori critici di successo, e implementare un identificatore unico del cliente che consenta un collegamento incrociato tra tutte le informazioni disponibili. Questi set di dati verrebbero poi memorizzati in un sistema dedicato all'analisi di grandi quantità di informazioni, che permettano di gestire attività di CRM, con l'obiettivo principale di dedurre possibili intuizioni e richieste dei clienti e definire i più importanti segmenti di clientela, nonché controllare la domanda di prodotti e servizi del post-vendita e fidelizzare i clienti. Gli OEM di solito hanno più opzioni circa modelli integrati per raccogliere, analizzare e confrontare i dati dei clienti, tuttavia, comunemente realizzano ciò senza un approccio diversificato e puntuale.

La mancanza di dati completi sui clienti può essere la causa di una errata segmentazione della clientela, quindi va prestata molta attenzione in questa fase.

Gli operatori IAM solitamente sono provvisti di un database molto più piccolo, dunque l'analisi dei cosiddetti "big data" pone chiaramente un vantaggio competitivo per gli OEM che hanno l'opportunità di ottimizzare il loro rilevante business dell' Aftersales.

2. OTTIMIZZAZIONE DEL PORTAFOGLIO DI SERVIZI E PROCESSI

Per anni, né l'offerta del settore Aftersales né i processi delle officine sono notevolmente cambiate evolvendosi. Il portafoglio di servizi attuale sembra superato, con l' assenza di offerte innovative che creino valore aggiunto. Poiché i clienti si aspettano una nuova serie di servizi con caratteristiche personalizzabili, gli operatori sono invitati a innovare il loro portafoglio di offerta e realizzare una nuova serie di processi a più alto valore aggiunto.

Gli operatori del canale OEM hanno presentato nel passato i loro processi e servizi principali con offerte standard e hanno cercato di ottimizzare la loro esecuzione nel corso degli ultimi anni. Sfortunatamente, questi processi non hanno ancora raggiunto quel grado di flessibilità che consenta loro di soddisfare le esigenze dei clienti di oggi. Pertanto, oltre a migliorare i processi in modo da creare servizi a valore aggiunto, gli OEM hanno bisogno di definire una più alta diversificazione dei loro servizi di Aftersales o non saranno più in grado di soddisfare i propri clienti.²³⁷

3. OTTIMIZZAZIONE DEI PREZZI E TRASPARENZA

Mentre gli operatori della filiera IAM hanno costruito la loro strategia di marketing sui pacchetti a prezzo fisso di facile comprensione, gli OEM continuano a favorire una strategia di pricing non trasparente o comunque più onerosa. Così, il cliente percepisce tipicamente i prezzi OEM relativamente più elevati rispetto al prezzo applicato dagli operatori del canale IAM. Questo è un fattore importante che riesce a far accaparrare gran parte della domanda, soprattutto nei segmenti di "auto vecchie" alla filiera indipendente. Gli OEM probabilmente dovrebbero integrare nelle loro promozioni pacchetti a prezzi fissi per i loro servizi principali, sopravanzando così la catena IAM grazie all'utilizzo del vantaggio competitivo rappresentato dalla struttura specialistica e dal livello qualitativo in loro possesso.

Inoltre, gli OEM necessitano di prevedere soluzioni di offerta dedicate per il segmento auto II e III, infatti la quota in questo segmento è in genere bassa per la manutenzione per questi operatori, nonostante un elevato potenziale di mercato²³⁸. Una soluzione possibile potrebbe essere l'ottimizzazione della rete fisica del post-vendita per garantire tutti i servizi ai vari gruppi di destinatari attraverso la creazione di un formato o brand di officine specifico per i segmenti auto II e III, in cui i clienti possano beneficiare di una limitata offerta di servizi di manutenzione e riparazione che risponda principalmente ai problemi di usura e rottura. Nuovi formati post-vendita che prevedano l'introduzione di una seconda linea per esempio di centri di servizio

²³⁷ "The future of Automotive aftersales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

²³⁸ "The future of Automotive aftersales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

specializzati nelle periferie delle grandi città per industrializzare i servizi degli OEM, avrebbero un enorme valore se creati per questi segmenti di vetture, con una chiara focalizzazione sul valore del lavoro ripetitivo senza l'esigenza di creare un punto di contatto diretto e prossimo ai clienti finali.

Segmentando e limitando il campo di applicazione del servizio, si possono ridurre i costi di investimento trasferendo questo vantaggio ai clienti come un beneficio nei prezzi, in una fascia di mercato in cui gli IAM fino adesso hanno avuto il sopravvento. Per abbassare ulteriormente i prezzi, sarebbe utile inoltre la trattazione di una seconda linea di componenti di posizionamento più basso per sfruttare e accrescere la quota di mercato.²³⁹

4. DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI

Un dato significativo è che l'82,2% degli italiani utilizza internet ogni giorno e questa percentuale è pressoché identica ai cittadini che possiedono una patente di guida.²⁴⁰

Gli operatori IAM si presentano abbastanza innovativi nell' utilizzo della tecnologia digitale di base (al netto di disparità a livello territoriale) ad esempio con strumenti per fissare online un appuntamento, per il calcolo dei prezzi e ulteriori applicazioni che aggiungono valore per i loro clienti. Tutti questi elementi facilitano il processo di servizio e aumentano la convenienza e la soddisfazione del cliente.

D'altra parte, le officine autorizzate appartenenti al canale OEM stanno ancora lottando per definire soluzioni adeguate e sembrano più lenti nella digitalizzazione dei processi di Aftersales verso il cliente finale. Invertire questa tendenza o accelerarne il processo per gli OEM potrebbe rappresentare l'occasione per aumentare la convenienza e soddisfazione dei clienti e contribuire a ridurre il gap nei confronti dei concorrenti IAM.

Lo sviluppo di strumenti per il calcolo dei prezzi e la possibilità di fissare on-line un appuntamento per la riparazione in officina sono solo il primo passo verso l'evoluzione dell'intero settore verso servizi digitali più completi.

Gli operatori OEM dovrebbero inoltre sfruttare le loro competenze e la tecnologia disponibile per concentrarsi sullo sviluppo di applicazioni di diagnostica remota e di manutenzione predittiva che consentano ai clienti di verificare lo condizione della loro auto, pianificare appuntamenti di riparazione cadenzati nel tempo, e seguire lo stato di avanzamento della riparazione, includendo servizi ormai all'avanguardia di rilevamento della posizione, di pagamento rapido, e quelli ormai sempre più efficienti di realtà aumentata, come "iBeacon". Questi sistemi inoltre donerebbero l'occasione di promuovere un'offerta di servizi individualizzati e dei pacchetti a prezzo fisso incrementando il processo nella direzione di una più marcata trasparenza dei prezzi, attraverso la comunicazione personalizzata con l'applicazione nei propri device mobili.

²³⁹ "The future of Automotive aftersales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

²⁴⁰ "La sfera digitale prende sempre più spazio nella nostra vita", Marlia, da "Autopromotec News", Ottobre 2015

Inoltre Mentre queste sono abilità che gli OEM già in parte posseggono, il canale IAM per recuperare questo gap dovrà effettuare in futuro ingenti investimenti per realizzare benefici simili, gli OEM quindi possono ottenere un vantaggio competitivo difficilmente attaccabile nel breve, rispetto al canale IAM.

5. NUOVI MODELLI DI BUSINESS E FORMATI di SERVIZI

In linea con la crescente tendenza all'utilizzo del "car sharing" e del noleggio a breve, soprattutto nelle grandi città, si rende necessario un deciso spostamento del focus verso i clienti di flotta, in concomitanza con la maggiore attenzione riposta anche al singolo cliente finale.

La quota attuale sui ricavi generati da clienti di flotta ottenuta da servizi della filiera OEM si attesta già al 30-40% con previsione di un'ulteriore crescita²⁴¹. Quindi, è fondamentale che gli operatori del canale OEM adeguino i propri modelli di business disegnandoli sulle esigenze di questi clienti di flotta e adattando le offerte di servizi per soddisfare i bisogni di questo particolare segmento, in quanto presenta esigenze differenti rispetto al cliente finale tipico.

Sarebbe importante un significativo consolidamento nella rete di assistenza frammentata sul territorio che vada incontro al mutamento nel comportamento dei clienti così come ai nuovi gruppi target.

Nell'automotive in particolare l'impatto che presenta l'innovazione tecnologica è altissimo, per questo le case automobilistiche si stanno sempre più orientando a dirottare ingenti investimenti in attività di Ricerca e sviluppo, collaborando con altri gruppi del settore e centri di ricerca.

Definire e attuare le misure più importanti in modo tempestivo a seconda della situazione attuale e della strategia adottata sarà fondamentale per gli operatori di entrambe le categorie OEM e IAM per anticipare la mossa dell'avversario, aumentando ulteriormente la pressione competitiva e la propria capacità di crescere e accaparrarsi quote di mercato.

²⁴¹ "The future of Automotive aftersales", Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel

Capitolo 3: I consorzi nel settore degli autoricambi: da un profilo regionale a un profilo nazionale

3.1 La proliferazione dei consorzi nella vendita al dettaglio

Il settore del post vendita automobilistico è diventato negli ultimi 15 anni più complesso, avendo attraversato periodi di cambiamento e innovazione. In particolare la riparazione dell'auto e il rifornimento di ricambi e componenti è diventato più problematico, in primis con l'introduzione dei sistemi di elettronica, e successivamente in virtù dei regolamenti sempre più stringenti per quanto concerne la sicurezza, i consumi e le emissioni.

In tale contesto, per le strutture organizzative delle imprese della filiera, può risultare utile integrarsi maggiormente, per creare relazioni durevoli con gli altri operatori della filiera, e stabilire alleanze orizzontali al fine di raggiungere il livello dimensionale adeguato che consenta di sfruttare le economie di scala necessarie per il successo competitivo.

Un altro fattore di complessità ulteriore è che la domanda degli automobilisti, per quanto concerne gli interventi sui propri veicoli, è cambiata nel tempo, richiedendo un'offerta specifica per le esigenze di ognuno e sempre più specialistica.²⁴²

Le alleanze in questo settore di attività, sono realizzate prevalentemente allo scopo di razionalizzare l'industria e conseguire rilevanti economie di scala che derivano dall'aumento di fatturato raggiunto operando congiuntamente, e per lo sfruttamento sinergico delle competenze specifiche e aree di eccellenza di ognuno.²⁴³

In particolare grazie alla realizzazione di accordi con le imprese afferenti alla propria filiera, si permette la creazione delle reti di imprese che incrementano il livello di concentrazione del settore, ma consentono allo stesso tempo di ampliare i mercati che è possibile servire, grazie ad un aumento della specializzazione e a una riduzione dei costi.

Le alleanze afferenti al settore del post vendita, vengono instaurate principalmente per la condivisione e razionalizzazione delle attività di distribuzione, vendita al dettaglio delle componenti e delle riparazioni e servizi sui veicoli.²⁴⁴

La filiera dei ricambi comprende molti soggetti eterogenei, attivi in diverse fasi, dai produttori di componenti fino al cliente finale e, si sviluppa sui due canali, quello autorizzato e quello indipendente.

²⁴² "Joint venture multinazionali", Balcet, 1990

²⁴³ "Gli accordi fra imprese", Viesti, 1988

²⁴⁴ "Joint venture multinazionali", Balcet, 1990

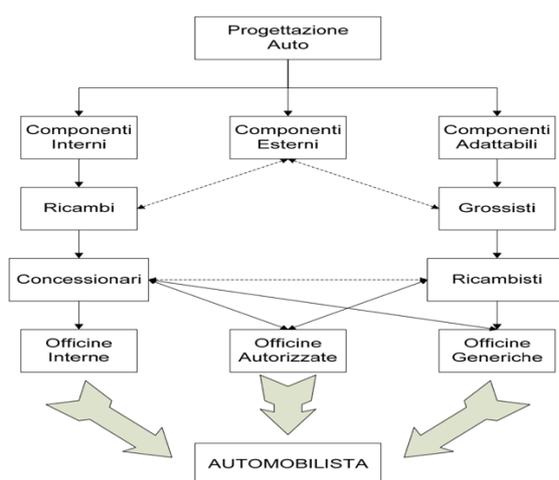
Nel capitolo precedente sono stati analizzati nel dettaglio i due differenti canali. In questo l'analisi si incentra sul canale che negli ultimi anni ha conquistato le maggiori quote di mercato a scapito dell'altro, quello indipendente.

In particolare lo studio è incentrato sulla fase distributiva, quella della vendita al dettaglio dei ricambi e delle riparazioni. Queste distinte fasi coinvolgono i grossisti i quali vendono e distribuiscono le parti e le componenti ai venditori al dettaglio, definiti ricambisti. Queste imprese, diffuse capillarmente sul territorio, vendono i ricambi alle officine o direttamente ai consumatori finali.

I ricambisti a livello locale sono i preferiti dalle officine per i loro acquisti, e arrivano a detenere, grazie al loro radicamento sul territorio, un quasi "monopolio" in questo particolare segmento di attività.²⁴⁵

L'automobilista entra in un centro di riparazione per richiedere un intervento di manutenzione per il proprio veicolo, e il meccanico ha il compito di eseguire le riparazioni, acquistando dai ricambisti e poi sostituendo i pezzi logori o difettosi.

Secondo la rappresentazione fornita da "Asconauto", associazione che riunisce i concessionari e ricambisti italiani, la filiera presenta la forma in figura.



(Figura 11: www.asconauto.it)

Le varie fasi sono strettamente interrelate, in particolare quelle di distribuzione, vendita al dettaglio e riparazione in quanto presentano un numero elevato di punti di contatto.

Inoltre questi segmenti di attività risultano più stabili di altri rispetto alle fluttuazioni generali dei mercati. In particolare secondo lo studio "Datamonitor 2012", l'aftermarket automobilistico a livello della vendita al dettaglio continuerà ad essere una fonte di reddito stabile, con previsione di una crescita di circa 1,2% nelle vendite annuali nel 2016. Pezzi di ricambio, servizi e accessori, inoltre, contano ciascuno per oltre il 30% delle vendite.²⁴⁶

²⁴⁵ Ufficio comunicazione, www.asconauto.it

²⁴⁶ "Customizing Aftersales", Roland Berger Strategy Consultants, 2013

Alcune tendenze nel business del post-vendita di oggi, mostrano come non tutti gli operatori traggano profitto nella stessa misura. Molti di essi, infatti, nei prossimi anni, dovranno tollerare dolorosi tagli nelle loro vendite e profitti.

I principali cambiamenti del mercato che si distinguono per l'impatto diretto sull'interfaccia al cliente, secondo uno studio effettuato nel 2013 dalla società di consulenza strategica Roland Berger, sono 4:

- Il forte consolidamento nell'evoluzione del mercato post-vendita. Questo fenomeno si verifica in conseguenza della concentrazione aziendale, di fusioni e acquisizioni, unito alle insolvenze delle officine. È una tendenza che continuerà a verificarsi a tutti i livelli di vendita, da quella all'ingrosso alla vendita al dettaglio. Per quanto riguarda le riparazioni, le officine indipendenti in particolare, mostrano recentemente un incremento nelle proprie quote di mercato. Naturalmente, il fatto che le auto nuove richiedano minor manutenzione e riparazioni, durante la loro vita utile, è un fattore importante. Il minor chilometraggio delle vetture e la durata più lunga dei ricambi, infatti, grazie alla miglior qualità degli stessi, hanno costantemente spinto verso il basso il numero di servizi forniti: dal 2005, la quantità di appuntamenti di servizio consigliati per ogni veicolo è scesa da 1,15 a 0,95. Nello stesso periodo, gli interventi effettivamente svolti sono scesi da 0,98 a 0,90 per veicolo all'anno. Entro il 2025, la quantità di ore di lavoro dell'officina si prevede in calo del 20-25%. I conducenti, dunque, apparentemente evidenziano una tendenza a riparare la propria auto nelle officine con minor frequenza.²⁴⁷ Il risultato più evidente è l'incremento delle insolvenze e delle chiusure di officine, che assieme alla proliferazione di accordi e alleanze commerciali, effettuate da operatori sia del canale OEM che IAM, dai grossisti nella vendita dei ricambi, dai ricambisti e dalle officine, stanno comportando un ulteriore consolidamento del mercato. Queste operazioni garantiranno più potere commerciale ai gruppi più grandi, mentre agli altri non resterà che lottare per la sopravvivenza. L'effetto positivo del consolidamento è che le officine di riparazione e i venditori al dettaglio "sopravvissuti", saranno in grado di servire più clienti, beneficiando di maggiori opportunità di crescita.
- Gli operatori affermati nei vari mercati devono fare i conti con nuovi concorrenti. Nuovi fornitori e intermediari si affollano nel mercato del post-vendita, dove cercano di guadagnare quote di mercato, utilizzando modelli di business innovativi. Un numero crescente di questi lotta per occupare le posizioni più vicine al cliente finale per i propri servizi. Le compagnie di assicurazione sono state tra i primi a fare una mossa, realizzando alleanze per incanalare i clienti in officine selezionate, sia autorizzate che indipendenti. Questo processo funziona già molto bene per i sinistri assicurativi e le riparazioni di carrozzeria, dunque il prossimo passaggio logico è quello che sta avvenendo, ovvero l'ampliamento al business dei servizi di riparazione meccanica.

²⁴⁷ "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

Per i rivenditori autorizzati, la vendita di pezzi di ricambio al banco e ad altre officine e clienti finali, è diventato un pilastro delle attività. Se gestito correttamente, questo business si traduce in un allargamento del portafoglio competitivo, e inoltre tale commercio già genera un incremento delle vendite totali del 30%. Per questi operatori, la difficoltà di vendere al cliente i servizi si acuisce, e a causa di ciò per essi è possibile inserirsi nella vendita “al banco” delle parti di ricambio originale.

- Tutti gli operatori della filiera dei due canali stanno lottando per la quota di mercato, ed è una competizione che si svolge soprattutto al livello più vicino al cliente, cioè quello dei servizi di manutenzione e riparazione. Gli sviluppi degli ultimi cinque anni in merito, possono essere divisi in due fasi. Nella prima fase, nuove officine e catene di riparazione indipendenti sono entrate nel settore, erodendo la quota di mercato degli OEM su grande scala. In risposta a tale fenomeno, i produttori hanno realizzato iniziative volte a tutelare il loro mercato di vendita, iniziando ad offrire opzioni differenziate, seguendo una strategia volta alla creazione di ulteriori linee secondarie di parti e servizi di riparazione. In questo modo, durante la seconda fase sono stati in grado di rallentare l'erosione della propria quota di mercato e cementificare il loro posizionamento.²⁴⁸

Nel corso degli ultimi anni, le officine di riparazione indipendenti e le catene di riparazione in franchising, preso atto dei mutamenti che caratterizzano il mercato, hanno imboccato una serie di iniziative strategiche di continuo sviluppo. Queste infatti, hanno elevato costantemente il loro profilo qualitativo, e attraverso l'espansione aggressiva delle loro reti di alleanze e di filiali, grazie all'utilizzo di campagne pubblicitarie massicce su larga scala, sono riuscite a posizionarsi come operatori ad ampia copertura territoriale, che offrono il miglior rapporto qualità-prezzo per i clienti, segnando in tal modo, un netto divario con le officine OEM autorizzate, nella percezione del cliente.

Le catene indipendenti presentano 4 grandi vantaggi principali:

- la possibilità e la capacità di stringere alleanze con consorzi di ricambisti e grandi gruppi di distribuzione
- le offerte a prezzo fisso trasparenti
- la possibilità di lavorare per clienti chiave di flotte con opzioni multimarca.
- Riuscire a offrire un'ampia gamma di servizi standard uniformi, e poter includere tutte le marche di ricambi nei propri servizi, per una maggior soddisfazione del cliente.²⁴⁹

Un ulteriore vantaggio in prospettiva potrebbe derivare dalla capacità di adottare un approccio incentrato sulla segmentazione della clientela, che non si limiti alla creazione di fasce per tipo di veicolo o brand specifico, ma che sia basato sui clienti e i loro valori. Strutture integrate e catene possono sfruttare un approccio centralizzato, che coordini attività di questo tipo e che riesca a permetterne l'utilizzo a tutte le

²⁴⁸ “Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

²⁴⁹ “Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

filiali.

Le case automobilistiche e le loro officine autorizzate invece, hanno finora perseguito un approccio sistematico per i loro servizi, con un freno alle attività posto da barriere presenti nei loro processi o sistemi informatici. Un altro rilevante ostacolo per questi centri autorizzati è la mancanza di supporto o di direzione costante dall'alto verso il basso dalla catena OEM. La pressione della concorrenza di altri fornitori con la loro reti di riparazione, genera problemi e criticità, che le officine autorizzate potranno risolvere solo posizionandosi nella mente del consumatore come operatori "best in class" e "campioni di servizio", mostrando competenze altamente specialistiche, difficilmente imitabili dai competitors.

La particolare struttura di OEM e le loro officine autorizzate offre vantaggi che spesso non risultano ancora pienamente sfruttati.

Naturalmente, la segmentazione specifica adatta per gli OEM, non funziona per le catene di riparazione indipendenti, le quali alternativamente sfruttano i vantaggi competitivi in un modo differente. La ricetta provata, che offre il miglior rapporto qualità-prezzo ai clienti può essere ulteriormente raffinata da un lato prevedendo una linea di servizi che segua una logica di "discount di servizio", dall'altro alzando il livello qualitativo per andare a intaccare la quota di mercato del canale OEM per le auto nuove e i clienti premium. Inoltre i riparatori indipendenti possono commercializzare facilmente i loro prodotti e servizi multi-brand ai clienti, avendo la possibilità di offrire tutto il necessario per la riparazione di una maggiore gamma di veicoli. Le officine indipendenti sfruttano la molteplicità di marchi di ricambi di cui dispongono per venire incontro, ad esempio, alle esigenze dei clienti di flotta, i quali richiedono spesso particolari tipologie di ricambi per le riparazioni del loro parco auto.²⁵⁰

L'attività nel post vendita è un business redditizio, ed si trova attualmente all'interno di un processo di continuo mutamento.

In Italia nel 2013 secondo una ricerca dell'Osservatorio Autopromotec, la spesa per la manutenzione delle auto è stata di 26,63 Miliardi di € (calcolato come somma del costo della manodopera e del costo dei ricambi).²⁵¹

La pressione al consolidamento, i nuovi attori presenti nel mercato e i nuovi concetti di mobilità, combinati con crescenti aspettative dei clienti, stanno rendendo sempre più difficile il lavoro dei fornitori. Tuttavia, il mercato presenta opportunità di successo che è necessario e possibile sfruttare. Quando aumenta la complessità infatti il numero degli operatori si riduce e quelli che riescono a rinnovarsi sopravvivono incrementando di conseguenza il proprio lavoro.

La competizione è feroce e in particolare le piccole officine di riparazione arretrate e poco redditizie stanno scomparendo, mentre le altre stanno migliorando le loro posizioni attraverso la realizzazione di accordi che li inseriscano in un grande gruppo.

²⁵⁰ "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

²⁵¹ "Più soldi ai meccanici", www.asconauto.it, 2014

Sempre più imprese tentano di rimescolare il panorama attraverso il lancio di progetti pilota e una miriade di nuove iniziative volte a mantenere i clienti esistenti e acquisirne di nuovi.²⁵²

Il processo aggregativo intrapreso dalle imprese nel settore, si diffonde sempre più velocemente tra i ricambisti di tutto il Paese. Tali operatori rendendosi conto della difficoltà che il mercato attuale presenta con attività realizzate individualmente, imitano i concorrenti di successo realizzando strategie volte alla creazione di rapporti di natura cooperativa con altre imprese. In particolare per queste piccole realtà aziendali attive nella vendita al dettaglio di parti e componenti, la forma di alleanza maggiormente perseguita è quella che porta alla costituzione di consorzi a livello regionale. Il consorzio è un contratto attraverso cui i soci, appartenenti alla stessa fase della filiera, costituiscono una nuova entità aziendale, prendono parte all'attività consortile comune, dividendo tra di essi costi e benefici.

Questo fenomeno in atto, sta contribuendo al cambiamento radicale della filiera distributiva.²⁵³

Le motivazioni che stanno alla base di questo processo sono da rintracciare nella possibilità di sfruttare le sinergie tra le attività dei partner, continuando allo stesso tempo ad operare con un certo grado di autonomia, senza perdere la propria identità territoriale, ma collaborando per risolvere le problematiche comuni.

L'unione è probabilmente l'unica arma a disposizione, dei ricambisti, per competere con le case automobilistiche, e tenere il passo del costante processo di innovazione in campo tecnologico, per non vedersi sottratta la quota di mercato così difficilmente raggiunta.²⁵⁴

La creazione di consorzi, tra i ricambisti a livello regionale, si basa quasi sempre su indirizzi strategici comuni precisi, quali:

- Creazione e sfruttamento di sinergie tra i membri
- Radicamento sul territorio, che per i consorzi regionali significa copertura di tutte le provincie con almeno un ricambista
- Rinsaldare il rapporto a valle con le officine, anche attraverso la creazione di network di riparazione
- Ottimizzazione delle risorse detenute da ciascuno
- Organizzazione di attività di marketing e promozionali congiunte
- Economie di scala e condizioni particolari sugli acquisti²⁵⁵

Solitamente i consorzi di questo settore sono organizzati su base regionale, e ogni ricambista ha la competenza per una provincia, o un'area ben precisa, determinata in base alla densità della popolazione e all'estensione. Questa configurazione crea una sorta di "distretto" all'interno del quale opera la rete creata dai soci del consorzio, dalle officine affiliate e dai vari fornitori ai quali questi si rivolgono.

²⁵² "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

²⁵³ "Focus sul networking", www.inofficina.it, 2011

²⁵⁴ "Focus sul networking", www.inofficina.it, 2011

²⁵⁵ Ufficio comunicazione, www.asconauto.it

Il mercato richiede un livello di maggiore efficienza dalle attività distributive, e una loro razionalizzazione, che giunga fino alle riparazioni, inoltre a causa dell'evoluzione della domanda da parte degli automobilisti, si rende necessario essere sempre più riconoscibili dai clienti ed aumentare il grado di trasparenza nei servizi. Queste innovazioni sarebbero troppo onerose e quindi difficilmente realizzabili da un singolo piccolo ricambista.

Il fine dei consorzi, è quello di creare i maggiori benefici per i propri soci, e questo è strettamente legato dunque, alle dinamiche del settore e competitive. Si rende necessario quindi, che le alleanze commerciali orizzontali sancite dal contratto di consorzio, siano accompagnate anche da collaborazioni di tipo verticale, con i grandi gruppi distributivi a monte, che offrano le migliori offerte e possibilità di crescita, e con le officine a valle, a cui vanno dedicati particolari progetti formativi, in modo da costruire un dialogo continuo e linee strategiche comuni.²⁵⁶ Il fine perseguito dai consorzi di ricambisti con la realizzazione delle alleanze verticali, è quello di sfruttare la specializzazione di altre imprese in fasi diverse della filiera del post vendita e sfruttare sinergie, che consentano di razionalizzare i costi e migliorare qualitativamente i servizi offerti. Incrementare il livello dimensionale e qualitativo delle varie fasi sfruttando la possibilità di far parte di un gruppo, crea effetti benefici per l'intera filiera e per la soddisfazione del cliente finale, contribuendo ad aumentare il suo tasso di rientro nel centro di riparazione scelto in precedenza.²⁵⁷

Le attività di manutenzione dei veicoli realizzate dalle officine e quella di vendita dei ricambi, effettuate dai ricambisti, com'è facile immaginare, sono strettamente legate e complementari.

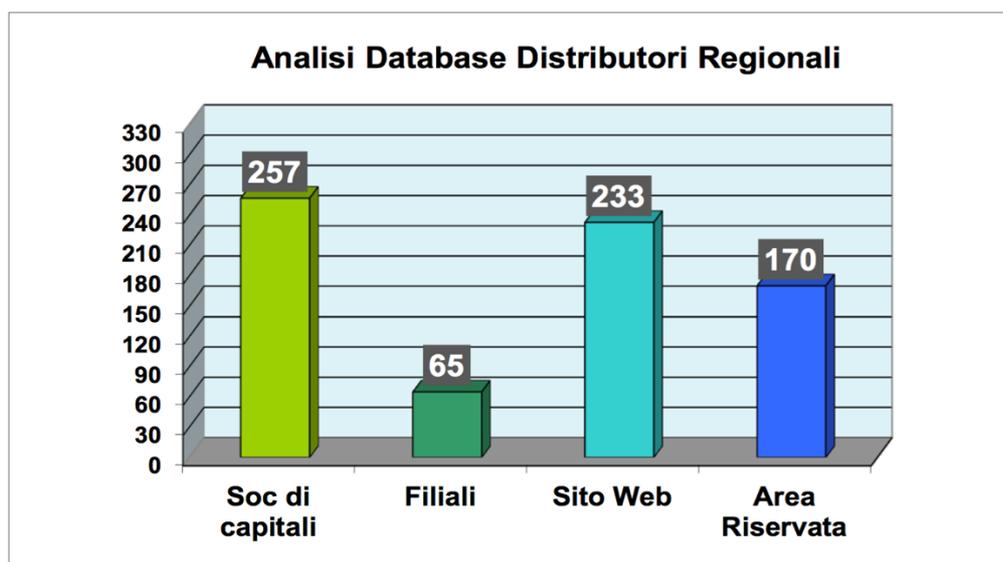
In Italia a livello regionale, gli operatori della distribuzione nel 2012 secondo i dati Anfia, sono 338 con una concentrazione di questi, maggiore nel Sud Italia.²⁵⁸

Tot Aziende		Soc di capitali	Filiali	Sito Web	Area Riservata
338	Num	257	65	233	170
	%	76,0	19,2	68,9	50,3

²⁵⁶ "Focus sul networking", www.inofficina.it, 2011

²⁵⁷ Ufficio comunicazione, www.asconauto.it

²⁵⁸ "L'andamento del mercato aftermarket Italiano e i trend in corso", Anfia e Parts, 2012



(Figura 12: “L’andamento del mercato aftermarket Italiano e i trend in corso”, Anfia e Parts, 2012)

I network che comprendono ricambisti e officine a livello Italiano, sempre secondo i dati Anfia del 2012 sono 43, con 20.071 officine attive e 1789 ricambisti.²⁵⁹

Le strategie di queste tre diverse tipologie di imprese della filiera del ricambio, nel panorama nazionale del post vendita sono strettamente interrelate, e lo sviluppo di catene integrate tra di essi può risultare una strategia vincente per aver successo nei confronti del canale degli operatori OEM.

Oggi i ricambisti a livello territoriale contano su un ampia quota di mercato detenuta nella vendita al dettaglio alle officine, ma per mantenere questa posizione necessitano di accrescere il proprio livello di integrazione e incrementare i fattori di sviluppo, obiettivi che operando individualmente non riuscirebbero a raggiungere.²⁶⁰

Un contributo in tal senso, è fornito dal direttore generale di “Asso Ricambi”, organizzazione indipendente che opera nell’aftermarket, Marco Pizza, con un’intervista rilasciata alla rivista “Parts” nel 2015. Egli ribadisce l’importanza che riveste per un ricambista, far parte di un gruppo, allo scopo di condividere con gli altri esperienze, conoscenze e informazioni, in quanto solo operando congiuntamente si può andare lontano in questo mercato.²⁶¹

Il consorzio tra i ricambisti è un ottimo strumento di aggregazione, attraverso il quale i soci dividendosi le zone per competenza a livello provinciale, raggiungono un radicamento efficace sul territorio, riuscendo allo stesso tempo a non entrare in competizione tra di essi.

Questo contratto costituisce inoltre un utile mezzo per raggiungere i principali fini commerciali sei soci, dunque stabilizzare le vendite e fidelizzare le officine, grazie molte volte alla creazione di network in franchising.

²⁵⁹ “L’andamento del mercato aftermarket Italiano e i trend in corso”, Anfia e Parts, 2012

²⁶⁰ Ufficio comunicazione, www.asconauto.it

²⁶¹ “Uniti per andare lontano”, www.partsweb.it, 2015

La struttura imprenditoriale italiana in particolare, caratterizzata dalla presenza di piccole e medie imprese, sembra aver contribuito a creare un terreno fertile perché rapporti collaborativi di questo tipo si venissero a creare.

Solo unendosi questi operatori a livello territoriale riescono a raggiungere la dimensione critica che consente loro di ottimizzare ed economizzare gli approvvigionamenti, riuscendo inoltre nell'intento di ottenere condizioni esclusive e crescere come imprese autonome raggiungendo sinergicamente gli obiettivi condivisi.²⁶²

²⁶² www.assocambi.it

3.2 Fencar: Federazione Nazionale Consorzi Autoricambisti regionali

La “Fencar” è la Federazione Nazionale Consorzi Autoricambisti Regionali, nata nel 2010, che raggruppa all’interno di una struttura dal taglio nazionale, i consorzi creati a livello regionale, che operano nell’ambito dell’aftermarket automobilistico, in particolare del canale IAM indipendente.²⁶³

Fencar ha la forma giuridica di consorzio del tipo di società di capitali²⁶⁴, i cui soci pro quota sono costituiti dai consorzi regionali, formati a loro volta dall’aggregazione di ricambisti attivi nella vendita al dettaglio e officine di riparazione, presenti nei rispettivi territori.

Oggi questa federazione vanta circa 100 affiliati, che operano attraverso il coordinamento di un’unità centrale che decide l’indirizzo strategico.²⁶⁵

L’idea che sta alla base della realizzazione di questa federazione proviene dal basso, dunque da un’esperienza di consorzio regionale, che sulla spinta del successo riscontrato in un ambito più ristretto della forma associazionistica, ha deciso di replicare il modello creando una federazione nazionale formata dalle varie realtà territoriali.

Il promotore nella costituzione della federazione fu il “C.R.C”, Consorzio Ricambisti Campani, che nasce dall’unione di alcuni operatori della vendita al dettaglio attivi in Campania, e in particolare nella figura del suo presidente, Ciro Capossela, fondatore di Fencar e che ne assunse anche la carica anche di presidente. Il consorzio CRC vanta 16 soci che hanno puntato sull’aggregazione come fattore e fonte per lo sviluppo, attraverso soprattutto l’importante decisione di condividere l’attività logistica.

Il principio guida che ha permesso questa unità d’intenti è la forza che scaturisce dall’unione per operare nel settore del post vendita automobilistico, che permette di acquistare ricambi a costi ridotti rispetto al mercato.²⁶⁶

La condivisione di una struttura logistica, come di altri investimenti, comporta dei costi di mantenimento e gestionali che vengono divisi in maniera paritaria tra i vari soci del consorzio. Questa caratteristica se da un lato penalizza la proporzionalità dell’apporto di ognuno, dall’altro rappresenta un forte mezzo di coordinamento e controllo, per cui tutti i soci sono impegnati nel portare avanti al meglio il proprio lavoro. Il vantaggio di questa forma aggregativa è rappresentato dalla possibilità di sfruttamento delle sinergie, che si presentano tra le attività dei soci, i quali contemporaneamente non debbono rinunciare all’individualità e autonomia nella gestione della propria impresa.

Ogni socio si rifornisce principalmente dal magazzino comune, ma non è vincolato ad acquisti esclusivi da questo, potendo altresì effettuare i propri approvvigionamenti anche da altri fornitori. È chiaro però che dovendo corrispondere una quota fissa mensile di spesa, ogni socio sarà invogliato a privilegiare gli acquisti in comune, permettendo quindi al sistema di funzionare.

²⁶³ “Focus sul networking”, www.inofficina.it

²⁶⁴ www.informazione-aziende.it

²⁶⁵ “Focus sul networking”, www.inofficina.it

²⁶⁶ “Fencar: da un modello regionale ad un profilo nazionale”, *Notiziario Motoristico*, 01/04/15

Gli ordini vengono effettuati presso grossisti legati da un rapporto di partnership di lungo periodo, ma cambiando spesso i marchi trattati, principalmente per l'acquisto di componenti meccaniche ed elettriche. I vantaggi creati in termini di costi di approvvigionamento, che scaturiscono da volumi di acquisto più alti e relazioni collaborative a più ampio raggio, vanno ad esclusivo beneficio di tutti i soci, divisi in modo egualitario.

Vittorio Amura presidente di “IDIA International” e di “Novagroup”, parla in un'intervista fatta per “Partsweb” di questa tendenza crescente all'aggregazione da parte dei ricambisti attivi nella vendita al dettaglio di componenti, rintracciando quale motivazione principale nell'avvio di una tale forma organizzativa, il raggiungimento della massa critica di attività necessaria per operare nel complesso mercato del post vendita a condizioni migliori.²⁶⁷

Dall'esperienza maturata con l'attività del CRC, Ciro Capossela, intuì che il passo successivo sarebbe stato quello di riunire sotto uno stesso “tetto” le diverse realtà che si erano formate, così ben strutturate a livello regionale, per amplificare i vantaggi derivanti dall'operare in modo congiunto.

Diventa imprescindibile cogliere i segnali lanciati dal mercato e accettare la sfida assumendo un orientamento proattivo ed efficace, accettando di imboccare la strada della condivisione.

Sfruttando le relazioni e i contatti creatisi durante gli anni di attività nel settore, infatti, egli riuscì a coinvolgere nella sua visione basata sulla collaborazione, altri consorzi, quali “C.R.S” (Consorzio Ricambisti Siciliani)²⁶⁸, “C.R.T” (Consorzio Ricambisti Toscani), “G.R.A” (Gruppo Ricambisti Lazio), “Co.Ri.Cal” (Consorzio Ricambisti Calabresi) e “Coopar” (Consorzio Autoricambisti di Puglia e Basilicata).²⁶⁹

²⁶⁷ “Novagroup”, Vittorio Amura, Partsweb, 28/04/14

²⁶⁸ Consorzio distinto dal “Cars” (Consorzio Autonomo Ricambisti Siciliani), che analizzeremo in seguito

²⁶⁹ www.nova-group.it



(Figura 13: www.nova-group.it)

L'unione tra questi consorzi regionali sotto la guida di Fencar consente al gruppo, nel suo insieme, di raggiungere una dimensione importante a livello nazionale dal punto di vista della massa di acquisti di componenti, garantendo ai singoli associati i vantaggi dell'ampia dimensione, necessari per migliorare il proprio ruolo nel mercato, non sacrificando allo stesso tempo l'indipendenza a livello di singola impresa. L'obiettivo è quello di sfruttare le sinergie collegando le strutture distributive dei consorzi regionali, da gestire attraverso un'unità centrale.²⁷⁰

Al momento l'intera struttura di Fencar comprende 97 ricambisti attivi nella vendita al dettaglio, per un totale di 130 punti vendita sparsi sul territorio, che operano attraverso un'organizzazione su base provinciale.²⁷¹

La vision, espressa nel pensiero del Presidente della Federazione, si articola in due diverse direzioni. La prima è quella di non fermarsi e dunque proseguire nell'attività di incremento dimensionale del gruppo, cercando di coinvolgere altri consorzi italiani a livello regionale nel progetto, al fine di ampliarne i vantaggi risultanti.

La seconda strategia di crescita per Fencar, invece, riguarda lo sviluppo di alleanze e accordi di collaborazione sia a "valle" che a "monte".

La strategia di alleanze a "valle" vede nelle officine di riparazione del territorio i partner ideali, da includere attraverso lo sviluppo di un progetto ad esse dedicate con la costituzione di un Network. Inizialmente Fencar valutò la creazione di una rete di officine ex-novo, successivamente invece decise di acquisire il progetto di rete avviato da parte di "Coopar", il network "Oncar"²⁷². Ogni socio dei vari consorzi, cura la gestione e la

²⁷⁰ "Focus sul networking", www.inofficina.it
²⁷¹ "Fencar: da un modello regionale ad un profilo nazionale", *Notiziario Motoristico*, 01/04/15
²⁷² www.coopar.it

diffusione del progetto nella sua area di competenza, seguendo le linee guida dettate centralmente, con il beneficio di poter disporre di mezzi e servizi quali le attività di formazione continue e un call-center dedicato alla risoluzione di problematiche tecniche, idonei ad avvicinare e intensificare la fidelizzazione degli autoriparatori.

La strategia di espansione delle alleanze a “monte” era orientata alla ricerca di partner internazionali che potessero proiettare Fencar oltre i confini nazionali. L’interlocutore che per primo riconobbe le sue potenzialità fu “Novagroup”, la nuova società costituita all’interno del gruppo “I.D.I.A International” (a sua volta parte del gruppo “Temot International”).²⁷³

Per chiarire il quadro, al fine di semplificare la spiegazione delle relazioni createsi tra i vari soggetti, procederemo ad una breve descrizione dei singoli gruppi.

- Temot International è un gruppo che copre un'area geografica che si estende del Nord Europa fino al Mar Rosso, comprendente 29 Paesi, posseduto da 22 soci attivi nella distribuzione al primo livello commerciale. Essi forniscono gruppi di distribuzione più piccoli con ricambi, accessori e attrezzature per officine, offrendo una gamma completa di prodotti, servizi e sistemi. I soci stringono accordi con partner commerciali, supportati nel settore del post-vendita con attività di marketing e comunicazione congiunte, formazione e informazione tecnica, secondo una prospettiva orientata a creare relazioni di lungo termine e di fiducia. Al fine di mantenere questo profilo altamente competitivo, gli azionisti investono costantemente in sistemi e progetti comuni, strumenti, risorse umane e servizi pubblici creando le infrastrutture logistiche necessarie per configurarsi quale principale e più importante partner per soddisfare le esigenze dei loro clienti finali. Il numero totale di autorimesse associate supera le 13.000 unità, con 25 diversi “Garage Concept”. Ciò rappresenta una forza importante sul mercato europeo. Di grande importanza, inoltre, è permettere un regolare scambio di esperienze e di buone pratiche, di cui beneficiano tutti i paesi e il cliente finale.²⁷⁴
- Uno dei partner di Temot International è il gruppo IDIA International, società di distribuzione formata da 11 grandi distributori Italiani del settore Aftersales nel canale indipendente. Fanno parte del gruppo IDIA attualmente 15 magazzini, 400 ricambisti e circa 2700 officine di riparazione, che godono dei servizi e del supporto tecnico e logistico fornito dalla società.²⁷⁵
- Novagroup è una società costituita all’interno del gruppo IDIA, che unisce i suoi partner piccoli e medi in dimensioni, tra i quali appunto Fencar, per la distribuzione di ricambi auto. La principale caratteristica è che i soci di Novagroup operano con una “fatturazione comune”, fattispecie impensabile se questi avessero dovuto relazionarsi con i soci più grandi in termini di fatturato, come quelli di Temot. Questo consente ai soci di Novagroup di agire in condizioni di parità e flessibilità tra di loro, in modo da focalizzarsi sulle esigenze in termini di risorse e strategie, differenziate a livello

²⁷³ “Fencar: da un modello regionale ad un profilo nazionale”, Notiziario Motoristico, 01/04/15

²⁷⁴ www.temot.com

²⁷⁵ www.idia.it/corporate

territoriale, dettate dalla più piccola dimensione e dal mercato locale, potendo continuare a beneficiare dei fondamentali rapporti con gli altri gruppi appartenenti a IDIA in condizioni simili.²⁷⁶ Inoltre Novagroup ha al suo interno una struttura centrale che coordina le attività, con a capo un Cda formato da 1 membro per ogni socio, che si occupa di gestire congiuntamente le relazioni con partner e clienti, le attività promozionali e di formazione

Fencar dunque entra a far parte di Novagroup per beneficiare della fitta rete di relazioni e alleanze di cui è possibile usufruire relazionandosi con questi grandi gruppi aziendali, ed assume al suo interno il ruolo di responsabile della Divisione Alliance, coordinando e gestendo le attività dei vari consorzi.²⁷⁷

Inoltre entrando a far parte di questo gruppo Fencar è riuscita ad accedere all'importante network di officine "Point Service", diffuso a livello italiano attraverso la concessione di esclusive territoriali per gli autoriparatori. Anche con questa rete i singoli soci possono gestire autonomamente le relazioni con le singole officine partner, affidando ad esse in esclusiva territoriale il progetto.²⁷⁸

Un ultimo aspetto da analizzare riguarda i marchi di componenti trattati dal gruppo.

Fencar infatti assieme ai soci di Novagroup sceglie le componenti con le quali operare, dando indicazione sul loro utilizzo, in una logica di condivisione tra tutti partner.

In tal modo non si perdono le importanti economie di scala per le varie società appartenenti, che un acquisto di marchi di prodotti diversi, da parte dei singoli soci, potrebbero negare.

Inoltre dalla negoziazione con i singoli produttori ovviamente si ricavano condizioni più vantaggiose, soprattutto per la maggiore ripetitività negli ordini di merci, i rapporti di lungo periodo e le elevate quantità.

La logica di unione di intenti e condivisione di costi e benefici è sempre la stessa, e si ripete a partire dalle relazioni internazionali sviluppate, fino ad arrivare ai singoli autoriparatori.²⁷⁹

L'unione, come sempre, fa la forza.

²⁷⁶ www.nova-group.it

²⁷⁷ "Fencar: da un modello regionale ad un profilo nazionale", Notiziario Motoristico, 01/04/15

²⁷⁸ "Novagroup", Vittorio Amura, Partsweb, 28/04/14

²⁷⁹ "Novagroup", Vittorio Amura, Partsweb, 28/04/14

3.3 Cars: Consorzio Autonomo Ricambisti Siciliani



(Figura 14: www.cars.sicilia.it)

Il consorzio “C.A.R.S” (Consorzio autonomo ricambisti siciliani), è un’ organizzazione che nasce l’11 marzo 2001, dall’iniziativa di 28 imprese fondatrici e un fornitore attivi nella vendita e distribuzione di parti e ricambi per auto, che si accorsero della necessità di operare congiuntamente per superare le difficoltà comuni.²⁸⁰

Quegli anni si inserivano in un periodo di forte cambiamento, l’elettronica soprattutto, stava entrando prepotentemente nella costruzione delle automobili, sconvolgendo ogni regola del settore del post vendita. Il classico meccanico del tempo, armato di buona volontà e competenze ristrette, non poteva essere più in grado di riparare veicoli sempre più complessi. Si rendeva necessario l’accesso alle informazioni specifiche per la riparazione, ma questo era impedito dalle case automobilistiche, che in assenza di un preciso regolamento che garantisse un regime concorrenziale, creavano un “cartello” per conservare il monopolio delle rilevanti informazioni sui veicoli. In assenza di un intervento da parte della Comunità Europea, e della sua specifica commissione sulla concorrenza, allora guidata dal Prof. Monti, probabilmente oggi le officine indipendenti e l’intera filiera non sarebbero sopravvissute. Fortunatamente i vari passaggi normativi, diedero nuovo slancio al settore, creando di fatto un regime di concorrenza, a vantaggio dei clienti, salvando il canale indipendente.

La comunità europea con i vari aggiornamenti normativi, riconosce in tal modo, i diritti del canale indipendente, permettendo agli operatori di questo ramo di beneficiare delle stesse tutele delle case automobilistiche, e aprendo nuove opportunità di sfruttamento del mercato nel post-vendita. Queste evoluzioni normative sono volte alla tutela dei conducenti, che finalmente hanno la possibilità di scegliere dove e che componenti utilizzare per le riparazioni delle proprie auto.²⁸¹

Una volta ottenute le informazioni sui veicoli dai costruttori, come dice il presidente e fondatore del consorzio Salvatore Chisari, restava da capire chi avrebbe dovuto utilizzarle.²⁸²

²⁸⁰ www.cars.sicilia.it

²⁸¹ www.cars.sicilia.it

²⁸² Intervista a Salvatore Chisari del 28/09/2015

La maggioranza delle officine indipendenti infatti, non era ancora adeguatamente preparata, sia dal punto di vista delle dotazioni strutturali che da quello della formazione, per affrontare il cambiamento epocale del settore e sfruttare a pieno tutte le opportunità che si stavano per presentare.

Inoltre per i singoli venditori al dettaglio di parti e ricambi, si aprivano opportunità importanti di penetrazione nel mercato, ma per realizzare ciò era importante generare volumi più alti di fatturato e di acquisti di ricambi, e creare rapporti più stretti a valle con le officine di riparazione e a monte con i gruppi di distribuzione.

Operare sul mercato individualmente infatti, soprattutto per le piccole imprese siciliane del settore non era più sostenibile, ed emerse dunque la necessità di collaborare e associarsi.

Queste sono le ragioni principali per cui è nato il consorzio: far crescere una rete di venditori e autoriparatori indipendenti, raggiungere le dimensioni di acquisto ottimali, formare le officine ai primi rudimenti di elettronica e, man mano, renderle in grado di riparare veicoli sempre più sofisticati.²⁸³

A quei tempi una coalizzazione di imprese così radicate territorialmente, in particolar modo per il Sud Italia, non era facilmente riscontrabile e si presentava di difficile realizzazione.

Il CARS infatti fu uno dei primi esempi di struttura regionale consortile basata su rapporti di natura collaborativa del settore, modello questo che, successivamente, è stato imitato anche in molte altre regioni a livello nazionale.²⁸⁴ L'assenza sul territorio di esempi di organizzazione simili, infatti, rendeva più difficile trasmettere agli vari soggetti i potenziali dirompenti benefici che una tale struttura avrebbe potuto creare per tutti i soci.

Il percorso imboccato dal consorzio è quello di un'attenta osservazione e selezione delle migliori strutture presenti sul territorio siciliano, e dal 2013 si è allargata con il coinvolgimento degli operatori attivi nelle riparazioni di carrozzeria, grazie alla fusione con un altro consorzio, il consorzio "Sikelia"²⁸⁵. La nuova realtà "CARS-Sikelia" si rende in tal modo pronta ad affrontare il mercato con un'ampia gamma di servizi differenziati, e una forza commerciale importante.

Le direttrici scelte internamente per la crescita, sono quelle rivolte ad un incremento del numero dei soci al fine di coprire in modo capillare il territorio, senza mai trascurare il valore che ne sta alla base della costituzione, ovvero riunire i migliori operatori del territorio che "condividano lo spirito di gruppo, con una visione evoluta e moderna e l'obiettivo di costruire un futuro certo e stabile".²⁸⁶

Creare le giuste alleanze di natura sia orizzontale, con i soci operanti nella stessa fase della filiera, che verticale, con le officine e i grossisti permette di raggiungere la dimensione critica necessaria per guadagnare posizioni all'interno del complesso settore dell'aftermarket.

Inizialmente l'attività del presidente Salvatore Chisari, e dell'omonima "Chisari Spa", società di distribuzione operante nel territorio siciliano, di parti e componenti, si è orientata alla ricerca di un grande

²⁸³ Intervista a Salvatore Chisari del 28/09/2015

²⁸⁴ www.cars.sicilia.it

²⁸⁵ Intervista a Salvatore Chisari del 28/09/2015

²⁸⁶ www.cars.sicilia.it

gruppo come interlocutore a monte delle attività, che potesse permettere alla neonata realtà consortile di crescere di dimensione. Questo fu individuato in “GAU Italia”, adesso diventato “Groupauto Italia”, gruppo che appartiene a “Groupauto International”, importante struttura europea di distribuzione dell’after market²⁸⁷.

L’alleanza con questo gruppo internazionale, inseriva il consorzio in una rete di rapporti e conoscenze enorme, e lo proietta verso una dimensione più importante all’interno del settore.

La strategia perseguita a valle invece si basava sulla creazione di un network di officine di proprietà del consorzio, che riuscisse a fortificare il legame con gli autoriparatori siciliani, per questo venne avviato il progetto “CarService”²⁸⁸.

Oggi i soci ricambisti del consorzio sono 42 imprese (negli anni il numero di esse era arrivato anche a più di 50), mentre il network di officine, grazie anche alla stretta alleanza con “Groupauto Italia”, che ha permesso la creazione della rete “Carservice-Punto pro”, è la migliore sul territorio siciliano, in termini di radicamento, capillarità e qualità del servizio, ed è in grado di garantire lavoro a tutta la filiera a cui si affida²⁸⁹.

La rete si avvale oggi della collaborazione di circa 360 officine.²⁹⁰

Num	NOME RETE		Gruppo appartenenza	Categoria
1	A POSTO		GRUPPO RHIAG	Officina Generalista
2	AD ITALIA		Autodistribution Italia Spa	Officina Generalista
3	AREA AUTO		CATI Spa	Officina Generalista
4	ASSOSERVICE		CONSORZIO ASSORICAMBI	Officina Generalista
5	ATE Freni Expert		CONTINENTAL	Impianti frenanti
6	AUTOCHECK-UP		GROUPAUTO ITALIA	Officina Generalista
7	AUTOGARANT		AUTOGARANT Srl	Officina Generalista
8	AUTOSERVICE POINT		AUTOSERVICE GROUP	Officina Generalista
9	AUTOPARTS SERVICE (APS)		AUTO PARTS GROUP	Officina Generalista
10	BLU OFFICINA		PETRONAS LUBRICANTS ITALY Spa	Officina Generalista
11	BOSCH CAR SERVICE		ROBERT BOSCH	Officina Generalista
12	BRC		BRC GAS SERVICE	Impianti Gas e Metano
13	CARService (Puntopro)		Consorzio C.A.R.S.	Officina Generalista
14	CTR		CTR Srl	Climatizzazione
15	DEDICar		BERTOLOTTI (Gruppo Rhiag)	Officina Generalista
16	DEKRA		DEKRA Italia Holding Srl	Revisioni
17	DELPHI SERVICE CENTER		DELPHI Product & Service Solution	Climatizzazione e Diesel
18	DENSO CLIMA SERVICE		DENSO THERMAL SYSTEMS Spa	Climatizzazione
19	EUROGARANT		EUROGARANT Italia Srl	Carrozzerie
20	EUROREPAR ITALIA		CITROEN	Officina Generalista
21	EXPERT POINT		Consorzio PDA	Officina Generalista
22	FIAMM		FIAMM	Officina Generalista

(Figura 15: “L’andamento del mercato aftermarket Italiano e i trend in corso”, Anfia e Parts, 2012)

La costruzione di questo network non è stata facile, e negli anni successivi alla nascita del consorzio i soci hanno dovuto effettuare ingenti investimenti in termini di tempo e risorse, e produrre un intenso lavoro, guidato da due obiettivi principali. In primis affinché il gruppo potesse crescere in tutte e sue parti, era necessario diffondere gli aggiornamenti normativi sanciti a livello comunitario tra la popolazione, la quale era ancora insicura e disinformata sui regolamenti, per questo si attivò un’intensa attività promozionale informativa incentrata sulla possibilità di effettuare le riparazioni presso officine indipendenti, con ricambi

²⁸⁷ www.groupauto.it

²⁸⁸ “Cresce bene il gruppo C.A.R.S.”, da Notiziario motoristico

²⁸⁹ Intervista a Salvatore Chisari del 28/09/2015

²⁹⁰ “Consorzi ricambisti: Focus sul networking”, www.inofficina.it, 2011

omologati, senza per questo perdere la garanzia del costruttore sul proprio veicolo. Il secondo obiettivo, collegato a questo, era quello di creare un network di officine di riparazione indipendenti legate al consorzio che potesse essere alternativo alle officine autorizzate, e che avesse la forza e la specializzazione necessaria per competere con queste. Il network doveva comprendere strutture di riparazione che riuscissero a fornire un livello di riparazioni comparabile con quelle autorizzate, dunque andavano effettuati investimenti in strutture e formazione, che portassero queste officine a innovarsi divenire imprese all'avanguardia, per offrire servizi professionali e allo stesso tempo economici.²⁹¹

Una volta siglata l'alleanza con Groupauto, la quale a sua volta possedeva la rete di officine di riparazione "Punto Pro", si procedette alla fusione dei due marchi creando la rete "CarsService-Punto Pro". Questa alleanza ha permesso alle officine, selezionate dai soci del consorzio per far parte del network, di essere sempre più aggiornate e tecnologicamente all'avanguardia, dotandole delle strutture fisiche che risultassero accoglienti per il cliente e sviluppate con le migliori tecnologie, e che riuscissero a soddisfare tutte le richieste degli automobilisti. Inoltre per migliorare ulteriormente le prestazioni, il Consorzio ha realizzato una serie di accordi con altri network di officine, quali "Multimarca", "Autocheck-up", "TRW Autoservice", "Bosch Car service" e "Auto Crew", in modo da ampliare il portafoglio di scelta offerto alle officine del territorio che si intendeva legare.

I vari soci ricambisti, dunque, gestiscono i rapporti con le officine afferenti alla propria zona di competenza, e sono incaricati di verificare che queste rispettino gli standard qualitativi imposti dal gruppo, per offrire i migliori servizi al cliente ed alzare il tasso di ritorno in officina, ovvero fare in modo che l'automobilista torni per gli interventi successivi della propria vettura, nello stesso centro di riparazione.²⁹²

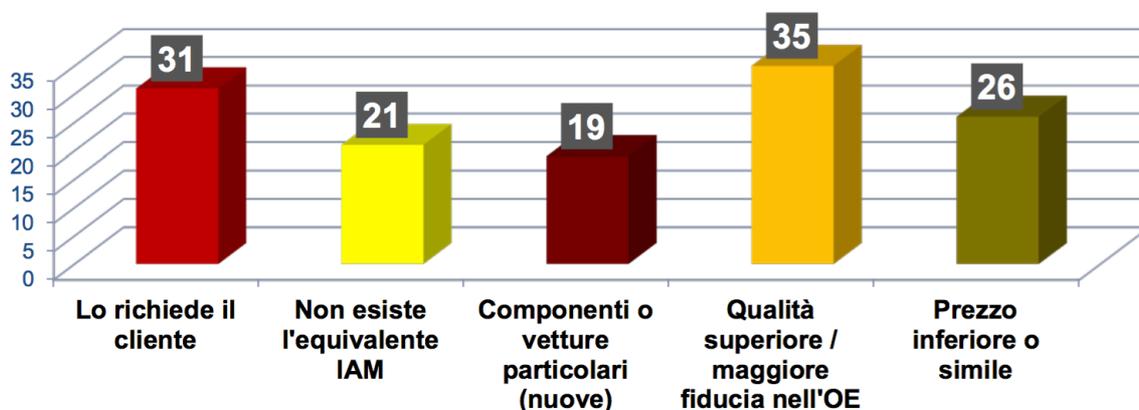
Aver creato un proprio network di officine, legate da stretti rapporti di fiducia e supporto costante ai soci del consorzio, oltre che un modo per stabilizzare e incrementare le vendite di ricambi dirette a questi ultimi, è un'ottima strategia per aprire un canale che giunga fino al cliente finale, l'automobilista. Incanalare già dalla riparazione del veicolo il cliente presso un centro di riparazione affiliato ha un'importante valenza strategica per l'economia di questa organizzazione, significa infatti incrementare l'indotto per tutta la filiera, dal dettagliante fino ad arrivare alle società attive nella distribuzione. Proprio per questo è importante il livello profuso nelle riparazioni, dal punto di vista sia della specializzazione che qualitativo, che l'officina a marchio offre ai clienti, in modo che questi ultimi siano completamente soddisfatti dal servizio ricevuto. Il progetto "Carservice – Punto pro" e le officine che ne fanno parte, segue delle linee guida precise per le attività da svolgere, dettate dal gruppo di riferimento. Innanzitutto, come già accennato, il livello delle riparazioni deve essere qualitativamente alto, quindi oltre a prevedere corsi di formazione tecnici e manageriali specifici per gli autoriparatori e fornire le attrezzature tecniche per l'officina, ai membri della rete è richiesto di utilizzare ricambi originali o di qualità originale, acquistati presso il ricambista di riferimento.²⁹³

²⁹¹ www.cars.sicilia.it

²⁹² www.carservice.it

²⁹³ "C.A.R.S e il progetto Carservice", da Notiziario Motoristico

In un'intervista realizzata da Anfia (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica), è stato chiesto alle officine di dichiarare le motivazioni per cui comprano ricambi originali o equivalenti. Il sondaggio ha inoltre evidenziato che circa il 40% acquista tramite consorzi, il 10% tramite ricambisti indipendenti e il 50% direttamente presso i concessionari.²⁹⁴



(Figura 16: "L'andamento del mercato aftermarket Italiano e i trend in corso", Anfia e Parts, 2012)

Questi dati aiutano a comprendere la valenza strategica dell'affiliazione delle officine, soprattutto in termini di fatturato da vendita di ricambi e di fidelizzazione degli automobilisti.

Inoltre le officine vengono guidate nella promozione, pubblicità e gestione delle proprie attività, attraverso strategie standard per tutte, e dotate anche di importanti software gestionali e di un'assicurazione che li copra dai rischi accidentali e da errori nelle riparazioni, chiamata "Assiteca". In aggiunta vengono alle officine sono forniti particolari servizi da girare agli automobilisti che effettuano tagliandi e riparazioni presso gli autoriparatori della rete, come l'auto sostitutiva e il servizio di rimorchio in caso di guasti, che permettono di migliorare l'immagine percepita dal cliente.²⁹⁵

I meccanismi di coordinamento per la rete, sono realizzati congiuntamente dai ricambisti di zona, dai fornitori partner, e dai promoter, collaboratori del consorzio che si occupano quotidianamente di assicurare che i servizi alle officine vengano effettivamente erogati nei modi e nei tempi stabiliti.

Per venire incontro alle esigenze della fascia di mercato definita "premium", quella cioè composta da automobilisti esigenti che possiedono auto di importanti case costruttrici, è inoltre stato realizzato il progetto "Top class", che comprende una rete di officine affiliate al consorzio, alla stregua del network "Carservice – Punto pro", che offrono un livello di riparazione qualitativamente eccellente, incentrato su di una particolare attenzione al cliente, e su importanti servizi a più alto valore aggiunto.²⁹⁶

Il consorzio e il partner Groupauto puntano molto sulla formazione specialistica delle officine, sull'informatizzazione dei processi e sulle attività standardizzate di promozione territoriale e di marketing.²⁹⁷

²⁹⁴ "L'andamento del mercato aftermarket Italiano e i trend in corso", Anfia e Parts, 2012

²⁹⁵ "Cresce bene il gruppo C.A.R.S.", da Notiziario motoristico

²⁹⁶ "La sicilia dove la passione si sente", www.notiziariomotoristico.it

²⁹⁷ "C.A.R.S e il progetto Carservice", da Notiziario Motoristico

I corsi di formazione vengono garantiti a tutti gli autoriparatori aderenti al network, per aggiornarsi sulle tecniche di riparazione e gli sviluppi delle nuove auto in circolazione, attraverso percorsi teorici e pratici. Per quanto riguarda l'informatizzazione dei processi, alle officine vengono forniti programmi gestionali e tecnici, quali il "CAT" (Centro assistenza Tecnica), grazie al quale è possibile consultare i database "Vivid" e "Autodata", che forniscono i dati erogati dalle case automobilistiche e le informazioni tecniche per le riparazioni. Un' altro strumento importante per l'attività di officine e ricambisti è invece il software gestionale "Promek", implementato da Groupauto, il quale permette di inserire l'anagrafica dei clienti e del veicolo registrando i lavori svolti e i ricambi utilizzati, effettuare direttamente gli ordini di ricambi, accedere a schede di riparazione e ricordare le operazioni ancora da compiere. Questo strumento infatti, segnala le operazioni da effettuare in futuro, come il richiamo del veicolo per il tagliando successivo, la sostituzione degli pneumatici stagionale, attraverso l'invio di messaggi e mail al cliente per confermare l'appuntamento di riparazione. Inoltre il software fornisce l'importante "certificato di conformità per il tagliando" dell'auto. Promek rappresenta quindi un mezzo di comunicazione e promozione della propria attività, ormai imprescindibile per gli autoriparatori, e da essi molto apprezzato. Le funzioni di cui si avvale il software, sono altresì utili per agevolare la fidelizzazione e l'apprezzamento negli interventi ricevuti da parte degli automobilisti.

Promek è un software molto diffuso tra gli autoriparatori, e in merito l'ex direttore generale di Groupauto Italia Simone Guidi nel 2011 affermava che il 30% delle officine che lo utilizzano si trovano in Sicilia, ulteriore esempio dell'innovazione che le imprese del settore stanno sviluppando in questa regione.²⁹⁸

Un altro servizio messo a disposizione delle officine aderenti al network è un call-center che fornisce informazioni tecniche sulle riparazioni di auto o per guasti particolari su richiesta degli autoriparatori. Per quanto riguarda le attività promozionali invece, dal 2012 grazie alla partnership con Groupauto si svolgono una serie di estrazioni, a cui possono partecipare i clienti che effettuano tagliandi e check-up nelle officine della rete, con premi vari. Queste attività proprio nel maggio 2012 hanno contribuito a triplicare il traffico nelle officine aderenti alla rete.²⁹⁹

Le "tessere per il soccorso stradale" invece sono state regalate ai clienti che in tal modo potevano accedere gratuitamente per periodi limitati a questo importante servizio.

Altre attività di marketing vengono invece realizzate con la partnership e il sostegno di produttori di componenti in specifici periodi, come la promozione "Aderenza sicura", realizzata con il produttore di sistemi per le sospensioni "KYB".

Infine periodicamente si organizzano stand nei maggiori centri commerciali.

Tutti questi servizi, per cui le officine possono inoltre beneficiare dell'attività di personale dedicato, comportano degli investimenti ingenti che vengono suddivisi tra le varie parti afferenti alla filiera del network. In assenza di questi investimenti le officine indipendenti si troverebbero in una situazione di

²⁹⁸ "Convention CARS – Groupauto Italia: la Sicilia è Futurland", www.notiziario motoristico.it

²⁹⁹ "Chisari: una convention molto calda", www.notiziariomotoristico.it

pericolo per la propria attività, in quanto non sarebbero gradualmente in grado di affrontare la maggior complessità del settore. È dunque imprescindibile investire in “evoluzione”, aggiornandosi continuamente e facendo riferimento a un gruppo internazionale, che anticipa i cambiamenti e detta le linee guida da seguire. In termini innovativi e di investimenti in promozione e sviluppo, il consorzio CARS si è rivelato uno dei più dinamici del settore, migliorando costantemente il radicamento sul territorio e la qualità degli interventi effettuati sui veicoli.³⁰⁰

Il direttore generale in carica di Groupauto Italia, Diego Belmonte, in una delle ricorrenti convention organizzata dal consorzio CARS e dalla stessa Groupauto nel 2015, presentando la maggior competizione che si sta avvertendo nel settore post-vendita, sia per quanto riguarda le riparazioni dei veicoli che per la vendita dei ricambi, dettava le linee strategiche future per il settore, per cui la possibilità di affiliarsi e di creare relazioni con un gruppo internazionale, grazie al quale riuscire ad incrementare il peso di tutti le imprese partecipanti, gioca un ruolo chiave. Importante inoltre, continuare a investire nello sviluppo tecnologico e nell’offerta di servizi qualitativamente elevati, mantenendo comunque dei prezzi competitivi, necessari per operare in un contesto in cui la trasparenza sui prezzi creata dal web si fa sempre più determinante.³⁰¹

Al giorno d’oggi diventa infatti sempre più comune per gli automobilisti, ricercare i ricambi per il proprio veicolo su internet, e in virtù di questo trend moltissimi operatori hanno aperto siti di ecommerce per la vendita diretta, come “Misterauto”. Questa tendenza oltre ad ampliare la trasparenza sui prezzi, facendo diminuire conseguentemente il margine per i ricambisti, innalza il livello di competizione nel settore. Allo stesso tempo per un gruppo ben organizzato e coeso, ciò può rappresentare un’opportunità da sfruttare. La soluzione studiata è quella di implementare un sistema che unisca le riparazioni effettuate dalla rete di officine e la vendita di ricambi dai soci del consorzio in un’unica soluzione ai clienti, che permetta di offrire pacchetti integrati di servizi di riparazione completi e personalizzati per veicolo, e che inoltre indirizzi l’automobilista presso il centro di riparazione affiliato che risulti il più vicino ad esso.

Investimenti effettuati in tale direzione permetterebbero a tutta la filiera di rispondere alle mutate esigenze del mercato, e ad officine e ricambisti di attrarre la potenziale nuova fascia di clienti e di lavoro, che utilizza in modo sempre più frequente questi strumenti.³⁰²

Il progetto di realizzazione di un tale portale, ribattezzato “BtoBtoC”, consultabile anche dai dispositivi mobili, è già avviato e va nella direzione di un coinvolgimento di tutta la catena per la vendita del servizio finale all’automobilista, evidenziando una strategia focalizzata sull’informatizzazione dei processi e un sempre maggior coinvolgimento del cliente.³⁰³

³⁰⁰ “Cresce bene il gruppo C.A.R.S.”, da Notiziario motoristico

³⁰¹ “Convention CARS – Groupauto Italia: la sicilia è Futurland”, www.notiziario-motoristico.it

³⁰² Intervista a Salvatore Chisari del 28/09/2015

³⁰³ “Chisari: nuovo slancio dalla sicilia”, www.partsweb.it

3.4 Struttura e funzionamento

Il consorzio è una relazione contrattuale tra più soggetti, appartenenti a un determinato territorio che operano nel settore dei ricambi auto, che condividono attività al fine di creare dei benefici per tutti i soci, quali l'affiliazione delle officine e dei clienti, vantaggi di costo e miglioramento delle operazioni. Ogni ricambista mantiene però la gestione degli acquisti personali, e l'autonomia nelle scelte sulle operazioni della propria azienda.

Il consorzio CARS fin dal principio ha stabilito i propri obiettivi da raggiungere attraverso l'attività comune organizzata, di tutti i soci e collaboratori.

L'organizzazione è molto snella e si avvale dell'apporto di pochi dipendenti.

Dal punto di vista strutturale e della governance, il consorzio CARS-Sikelia per statuto prevede un Consiglio d'Amministrazione, il cui presidente è l'imprenditore attivo nella distribuzione, Salvatore Chisari, e nove consiglieri eletti dall'assemblea dei soci, uno per ogni provincia siciliana. I membri del Cda vengono nominati e sostituiti con cadenze periodiche secondo statuto e si riuniscono ogni mese, o su richiesta di almeno 5 membri.³⁰⁴

L'assemblea dei soci governa le attività consortili e rappresenta l'importante strumento per dettare le linee strategiche del gruppo, condividere progetti, iniziative, idee di sviluppo, ed analizzare i risultati conseguiti e gli investimenti effettuati.³⁰⁵

Il consorzio non è dotato di una propria sede, dunque, le riunioni periodiche avvengono di volta in volta nelle diverse sedi dei soci consorziati.

Inoltre l'assemblea è anche un importante momento di aggregazione tra i soci, che hanno in tal occasione la possibilità di confrontarsi sulle attività da svolgere e risolvere le problematiche che la gestione può presentare.

Il consorzio in aggiunta si avvale della collaborazione di un direttore commerciale, Giuseppe Saija che si occupa della gestione delle attività quotidiane consortili e che cura i rapporti con i vari fornitori partner. A questi ultimi è affidata la gestione della logistica per i rifornimenti di ricambi, in quanto non esiste una piattaforma logistica comune consortile.

Le attività amministrative e burocratiche sono realizzate da una segretaria.³⁰⁶

Il network di officine "Carservice-Punto pro" è gestito oltre che dai soci ricambisti di riferimento, da alcuni collaboratori chiamati promoter territoriali, che operano nelle aree di competenza, un coordinatore dei rapporti tra i vari centri di riparazione, alcuni addetti tecnici, e un call center che giornalmente si occupa di risolvere problemi tecnici in tempo reale sulle attività di riparazione.³⁰⁷

³⁰⁴ www.cars.sicilia.it

³⁰⁵ "Chisari: nuovo slancio dalla sicilia", www.partsweb.it

³⁰⁶ "ConSORZI ricambisti: Focus sul networking", www.inofficina.it, 2011

³⁰⁷ "ConSORZI ricambisti: Focus sul networking", www.inofficina.it, 2011

Ai promoter territoriali spetta dunque l'importante funzione di gestione delle officine del network, questi hanno una competenza divisa per zone, Sicilia orientale e occidentale, e in base alle provincie. Questi collaboratori si occupano quotidianamente di risolvere le problematiche delle officine, venire incontro alle loro esigenze specifiche e promuovere l'attività commerciale di queste.

L'ingresso di nuovi soci può avvenire previo versamento della quota consortile e accettazione del ricambista ad esso più vicino territorialmente. Se al nuovo potenziale socio viene concesso di entrare a far parte del consorzio, questi beneficerà di tutti i vantaggi che spettano agli altri, a prescindere dal livello di fatturato e dall'impegno profuso nell'attività consortile.

Il funzionamento del consorzio è orientato allo scopo primario commerciale di incremento delle vendite dei ricambi agli autoriparatori. Per questa ragione per snellire la struttura e sfruttare i vantaggi della specializzazione, il consorzio esternalizza le attività logistiche ai vari fornitori.

Gli ordini vengono effettuati dai soci consorziati direttamente e autonomamente sui vari portali online nei siti web dei distributori, i quali si impegnano, secondo precisi accordi contrattuali a effettuare le consegne della merce 2 volte al giorno, assicurando il rispetto dei tempi. Questo accordo sulla logistica è molto importante in quanto permette ai ricambisti di una gestione efficiente dello stock di magazzino. Avendo la possibilità di procurarsi in tempi brevissimi i ricambi, infatti, il livello delle scorte presenti in magazzino può essere ridotto al minimo, generando vantaggi anche dal punto di vista della gestione degli spazi.

Un'altra importante funzione è quella delle “scorte di obsolescenza”³⁰⁸. Grazie a particolari accordi con i fornitori, lo stock di magazzino inutilizzato, soprattutto per quanto riguarda i veicoli in disuso, può essere dismesso con sgravi sulle fatture successive.

In passato il problema dell'obsolescenza minava fortemente sull'economia dei ricambisti, dunque aver raggiunto accordi del genere, permette a questi di operare con maggiore flessibilità non accumulando eccessivamente scorte, immobilizzando capitale.

Ultimo aspetto da considerare è la fitta rete di relazioni che il consorzio permette di instaurare. Negli anni lo “zoccolo duro” dei soci non è mai mutato, quindi i ricambisti godono di rapporti di forte coesione e fiducia reciproca, che consentono di poter avviare dialoghi costruttivi e continui, aiutandosi l'un l'altro nella risoluzione delle problematiche.

Per fortificare le relazioni con le officine, ogni anno CARS e Groupauto organizzano una convention, offerta agli autoriparatori come “viaggio premio”, durante la quale oltre alle riunioni e alle premiazioni per i risultati raggiunti durante l'anno per le officine più virtuose, è possibile trascorrere una settimana di vacanza insieme alle famiglie.

³⁰⁸ “Consorzi ricambisti: Focus sul networking”, www.inofficina.it, 2011

3.5 Vantaggi e svantaggi

Il consorzio si sta rivelando un mezzo di successo per operare nel mercato del post vendita a livello regionale, ciò è evidenziato dalla proliferazione che questa tipologia contrattuale ha avuto negli anni nelle varie regione italiane.

Le importanti relazioni che si vengono a creare attraverso il contratto di consorzio, sfruttano le specificità delle attività dei singoli soci, i quali agendo insieme riescono a ottenere un peso maggiore sul mercato, che consente loro di instaurare collaborazioni con grossisti e società di distribuzione e le officine, secondo una logica sinergica.

Questo tipo di rapporti quindi presenta molti vantaggi a beneficio degli associati, tra i quali:

- Condizioni vantaggiose negli approvvigionamenti. Operare all'interno di un consorzio genera economie di scala derivanti dalle relazioni di lungo periodo instaurate con i fornitori e dalle quantità degli ordini di ricambi effettuati dai singoli soci, considerate congiuntamente. Nonostante la contrattazione collettiva su sconti e prezzi, ogni socio può stabilire con i singoli fornitori particolari ulteriori condizioni, sull'intero accordo o per determinati marchi, in base al proprio consumo e proporzionalmente agli ordini effettuati.
- Consegne celeri ed efficienti. I fornitori infatti per non perdere la commessa di un numero elevato di ricambisti, devono garantire un livello di attività logistiche eccellente, in tempi e modalità di esecuzione
- Possibilità di trattare marchi premium di ricambi. Alcune marche di ricambi, in particolare quelli originali, non sarebbero accessibili al singolo ricambista, in quanto i produttori richiedono un elevato fatturato per permettere di effettuare un ordine. Il contratto di consorzio risolve questo problema e alle volte consente il trattamento in esclusiva territoriale di alcuni specifici marchi.
- Fidelizzazione delle officine. La costituzione di un network di officine affiliate al consorzio, permette di creare rapporti durevoli e stabilizzare i fatturati da vendita di ricambi dei singoli soci. In cambio questi forniscono particolari servizi agli autoriparatori della rete , oltre che la possibilità di usufruire di corsi di formazione tecnica e manageriale.
- Possibilità di stabilire confini precisi di attività. Ogni consorziato ha una sua area di competenza, e l'ingresso di un nuovo socio può avvenire solo co il consenso del consorziato più in prossimità.
- Sito web comune, in cui è possibile visualizzare una scheda per ogni consorziato, con i contatti e la gamma prodotti offerta, incrementando la visibilità di ognuno.
- Rafforzamento dell'immagine, attraverso la costruzione del brand del consorzio che permette un miglior riconoscimento da parte dei clienti
- Scambio di informazioni, idee e risoluzione di problematiche attraverso il dialogo costante con i soci che operano nella stessa fase della filiera.

- Possibilità di effettuare ingenti investimenti ad esempio in software, innovazioni e attività promozionali, dividendone equamente costi e benefici.

A fronte di questi vantaggi, sono presenti alcuni svantaggi, tra questi si annoverano:

- Opportunismo dei consorziati. I soci possono potenzialmente attuare comportamenti volti esclusivamente allo sfruttamento dei vantaggi che il consorzio crea, senza parallelamente fornire un contributo per il suo sviluppo, o ponendo in atto iniziative che nel complesso non sono benefiche per l'intera organizzazione
- Miopia dei soci, i quali alle volte non permettono l'ingresso di nuovi potenziali consorziati, che potrebbero accrescere l'utilità per l'intero consorzio. Ciò al fine di tutelare il proprio lavoro, e per paura di condividere i benefici. L'esempio più frequente è che un nuovo potenziale socio è considerato troppo vicino alla propria area di competenza.
- Investimenti comuni, che a volte, per particolari realtà possono non risultare convenienti, ma vanno comunque condivisi tra tutti
- Divergenza di opinioni. L'assemblea è sovrana e stabilisce gli indirizzi strategici del gruppo, col sistema della maggioranza. Molte volte si assiste all'insorgere di conflitti interni che non permettono di sintetizzare una linea operativa comune in tempi rapidi.
- Legame troppo stretto con alcuni fornitori, che può risultare controproducente nel momento in cui diventa un rapporto di dipendenza, in quanto esiste la possibilità che questo sviluppi un potere contrattuale forte che gli consenta di applicare condizioni non eccessivamente favorevoli per i consorziati.

I vantaggi superano sicuramente i potenziali svantaggi in un tale rapporto collaborativo, ma nonostante ciò le problematiche soprattutto interne vanno gestite con cautela e attenzione, in modo da non inficiare i rapporti fiduciari fondamentali per il funzionamento dell'organizzazione.

In generale la modalità contrattuale del consorzio si è rivelata di successo per i partecipanti, nelle diverse regioni. L'auspicio per il futuro sarebbe quello di creare una federazione, sull'idea di Fencar maggiormente strutturata e con organi decisionali più stabili, al fine di formare un'imponente struttura di vendita e distribuzione indipendente.

3.6 Alleanze con nuovi soggetti: caso Groupauto – Arval



(Figura 17: www.partsweb.it)

La realizzazione di accordi con i nuovi attori del settore, come affermato dal direttore di Groupauto Italia Diego Belmonte nel 2015, quali società di flotta e di leasing, società assicurative e di noleggio, come l'accordo con Arval dimostra, sia per i servizi meccanici che di carrozzeria, se gestita adeguatamente può creare spillover benefici per tutta la filiera indipendente.³⁰⁹

Riuscire a stringere accordi commerciali con società come Arval (alleata di Groupauto), Locauto (alleata della rete di riparazioni “A posto” del gruppo Rhiag) o LeasePlan (alleata per le riparazioni alla rete “Checkstar” di Magneti Marelli) è oggi uno degli obiettivi più importanti che i grandi gruppi di riparazione e distribuzione si pongono.³¹⁰

Arval è una società di flotta attiva nel noleggio di auto a lungo termine, che fa parte del gruppo bancario “Bnp Paribas”,³¹¹ fondata nel 1989 e presente oggi in 25 paesi con una flotta di circa 725.000 veicoli noleggiati in tutto il mondo. In Italia Arval conta su una flotta di 138.000 auto.

L'incredibile numero di veicoli di cui questa società dispone, aiuta a far comprendere l'importanza della realizzazione di partnership con soggetti di questo calibro.

In particolare Arval è il caso più imponente, la sua flotta infatti, potenzialmente genera una domanda complessiva di 400.000 interventi in officina l'anno, per un valore commerciale per officine e ricambisti che si attesta sui 27 milioni di €.³¹²

L'alleanza realizzata tra Groupauto e Arval prevede che, quest'ultima, affidi a Groupauto in forma non esclusiva, le forniture di ricambi per la manutenzione della propria flotta, relativamente ai lavori effettuati nelle officine del proprio network “Punto Pro” e nella rete delle officine legate a “SAOL”(un provider “battitore libero” attivo nel lazio).

³⁰⁹ “Convention CARS – Groupauto Italia: la sicilia è Futurland”, www.notiziario motoristico.it

³¹⁰ “Auto ferme in officina in attesa dei ricambi”, Sole24ore, 05/09/14

³¹¹ www.arval.it

³¹² “Auto ferme in officina in attesa dei ricambi”, Sole24ore, 05/09/14

Il contratto fissa le condizioni di acquisto, molto impegnative in termini di costi e margini ridotti, a fronte di una garanzia di acquisti molto importanti. La società Arval spende infatti, annualmente, compreso gomme e carburante, oltre 600.000.000 milioni di Euro per le sue vetture.

Il contratto fissa anche le SLA (ovvero i livelli minimi di servizio), con una previsione dettagliata dei marchi di ricambi con cui effettuare le manutenzioni, il cui mancato rispetto dà origine a pesanti penali da pagare.

La logica che interessa molto Groupauto non è riconducibile al mero guadagno della vendita dei ricambi (la cui marginalità, come precedentemente accennato, è abbastanza risicata) quanto la possibilità di attrarre nuova clientela e nuove strutture di riparazione all'interno del proprio network.³¹³

Per la gestione di questo importante partner, Groupauto Italia ha costituito nel maggio 2014, la società IAS (Italia Automotive Service), al fine appunto, di curare i rapporti privilegiati con le società di noleggio e assicurative. IAS opera attraverso la centralizzazione delle attività e dei servizi, ed è presieduta da un consiglio d'amministrazione formato da 5 membri, che si occupa dell'indirizzo strategico e commerciale per la gestione delle flotte.³¹⁴

Oltre ai grandi vantaggi in termini di indotto e di riparazioni effettuate presso i centri di riparazione di questa filiera indipendente, l'accordo presenta parecchie criticità che vanno gestite al meglio, per non dover rinunciare ad un'importante partner come Arval.

Tra le criticità ovviamente si annovera il compenso che Arval corrisponde per riparazioni e ricambi, sancito contrattualmente, che data l'importanza dell'accordo e il potere contrattuale detenuto genera per essa notevoli economie di scala, erodendo i margini per tutta la filiera. Ad esempio in Italia la media del compenso orario per la manodopera in officine indipendenti è 28 euro, a fronte del quale Arval corrisponde circa 23 euro.

Inoltre questa importante società di flotta pretende interventi di qualità elevata, canali e servizi privilegiati e tempi ridotti per le riparazioni, le quali devono avvenire con l'utilizzo di specifici marchi di ricambi. La gestione di queste esigenze si rivela per la filiera ovviamente, molto onerosa, e ciò unito ai margini ridotti, provoca lamentele da parte di molti autoriparatori e ricambisti.³¹⁵

Le penali ingenti previste in conseguenza di errori nelle riparazioni o mancato rispetto delle clausole, complicano ulteriormente il rapporto.

Il direttore marketing Andrea Solari e il direttore procurement Alessandro Cardoselli, delineano in un'intervista al Sole24ore del 2014 gli indirizzi strategici di Arval per quanto riguarda i servizi del post vendita, che dovrà orientarsi sempre verso una maggiore garanzia, qualità e sicurezza delle riparazioni e dei ricambi, oltre che nella velocizzazione degli interventi di riparazione.³¹⁶

³¹³ Intervista a Salvatore Chisari del 28/09/2015

³¹⁴ "Groupauto Italia presenta IAS, la sua società dedicata alla gestione delle flotte", www.partsweb.it

³¹⁵ "Auto ferme in officina in attesa dei ricambi", Sole24ore, 05/09/14

³¹⁶ "Auto ferme in officina in attesa dei ricambi", Sole24ore, 05/09/14

Le società di flotte e i nuovi attori che si inseriscono nelle dinamiche del post vendita hanno potenzialmente la capacità di alterare gli scenari competitivi, grazie all'enorme peso che rivestono nell'economia di questo settore.

Nonostante le criticità questo segmento di business è importantissimo per i gruppi di distribuzione e riparazione attivi nel canale indipendente, e va quindi tutelato e mantenuto, anche per le tendenze di crescita che presenta nel futuro.

Le opportunità che si aprono per gli operatori della filiera indipendente, che riescono ad anticipare il canale OEM nella stipulazione di tali accordi, sono notevoli e possono garantire la sostenibilità economica degli operatori della filiera anche nel futuro, oltre che una conquista di importanti nuove quote di mercato.

Arval inoltre è un'azienda che presta molta attenzione agli sviluppi tecnologici, in particolare circa i sistemi di sensoristica. Per tale ragione ha sviluppato il sistema "Arval active link", che coinvolgerà dal 2016 circa 35.000 vetture della flotta.³¹⁷ Questo consiste nell'installazione di "black box" sulle auto aziendali in grado di rilevare informazioni sullo stato del veicolo ed eventuali incidenti, e comunicarle rapidamente ai gestori tecnici della flotta. Predisporre sistemi che comunichino queste informazioni rilevanti sulle vetture della flotta, come affermato ad Ansa dal direttore generale di Arval Italia, Grégoire Chové, è sempre più importante allo scopo di realizzare servizi specializzati e specifici per le esigenze delle vetture della flotta. La pianificazione degli interventi di manutenzione risulterà in tal modo prevedibile e immediata, generando vantaggi per i clienti. Inoltre l'utilizzo di questi sistemi ha il vantaggio di mitigare il "moral hazard" nei comportamenti dei conducenti, che sapendo di essere controllati divengono più virtuosi.³¹⁸

Innovazioni di tale portata, lasciano poco spazio per gli indugi sugli investimenti necessari, in tecnologia e formazione continui per gli operatori della filiera afferente a Groupauto. L'aggiornamento continuo di ricambisti e autoriparatori, che vada alla stessa velocità delle evoluzioni in campo tecnologico, è fondamentale per mantenere inalterate le alleanze così difficilmente realizzate e di tale valore strategico.

³¹⁷ "Le black box attive crescono sulle auto in noleggio", Ansa, 13/09/15

³¹⁸ "Le black box attive crescono sulle auto in noleggio", Ansa, 13/09/15

3.7 Evoluzioni: utilizzo nuove tecnologie e identificazione del cliente

Al giorno d'oggi per rispondere in modo adeguato agli sviluppi e alle evoluzioni che il settore del post-vendita automobilistico sta attraversando, è imprescindibile una conoscenza approfondita di clienti e settore. Per quanto riguarda i clienti, la richiesta di servizi e le loro esigenze diventano sempre più specifiche e differenziate, dunque per attirarli occorre che la comunicazione avvenga attraverso canali che risultino ad essi familiari, e in modo preciso e mirato.³¹⁹

Ogni segmento di clientela dovrebbe essere l'oggetto di un preciso messaggio e ricevere pacchetti di soluzioni e servizi su misura, in base al veicolo e alla riparazione richiesta.

Il portale che il consorzio CARS e Groupauto stanno implementando ha proprio questa funzione.

Propedeutica a questa importante risorsa, risulta però un'analisi del mercato con successiva segmentazione dei gruppi di clientela. Con l'attuale organizzazione delle filiere e degli operatori però, ciò risulta pressoché impossibile. Una segmentazione chiaramente definita dei diversi gruppi di clienti, in base ai loro valori ed esigenze richiede uno studio che consideri il cliente individualmente e prenda in considerazione le sue aspettative.

Un tale approccio renderebbe possibile per i vari operatori del post-vendita, garantirsi un successo sul mercato nel lungo termine.

Il mercato del post-vendita è caratterizzato da elevata complessità, canali distributivi frammentati, offerte di servizi intercambiabili e l'assenza di sviluppo. Officine di riparazione indipendenti e del canale OEM, spesso mancano di una chiara strategia individuale di approccio per i vari clienti, che assicuri loro la fiducia a lungo termine.

Un nuovo modello di business orientato in questa direzione potrebbe fornire un quadro accurato del mercato e così permettere alle aziende di segmentare i propri clienti attuali e potenziali, rivelando che l'analisi e lo sfruttamento dei segmenti può offrire il massimo valore strategico ed economico. Un'analisi multidimensionale, che esamini anche i valori degli automobilisti, oltre alla tipologia del veicolo, i dati socio-demografici e i dettagli specifici del settore, permetterebbe alle imprese di distinguere i gruppi di clienti attuali, e quali segmenti potrebbero potenzialmente raggiungere con i propri servizi, se effettuassero un riposizionamento distintivo per essi.³²⁰

L'idea è che ogni segmento di clientela ha un proprio sistema complesso di valori. Alcune persone sono guidate dalle loro emozioni, mentre altre prendono decisioni altamente razionali, e ciò permette di creare diversi "profili di valore".

Uno studio effettuato dalla società di consulenza strategica Roland Berger attraverso la costruzione del cosiddetto "RB profiler", fornisce un quadro accurato del mercato. Questo strumento considera due dimensioni, l'asse y indica l'atteggiamento, dal razionale all'emotivo, mentre l'asse x indica il rischio circa il consumo, dal minimalista al massimalista.

³¹⁹ "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

³²⁰ "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

Lo strumento è costruito conoscendo i consumatori attraverso un'intervista, circa i loro atteggiamenti, preferenze di qualità e sensibilità al prezzo, registrando anche i dati socio-demografici generali, come sesso, età, luogo di residenza e livello di reddito. I consumatori forniscono dati anche sulle loro abitudini, stili di vita, atteggiamenti, interessi e bisogni, e anche il loro rapporto con il settore in questione, per esempio la loro consapevolezza del marchio, comportamenti di spesa e prodotti preferiti. I "profili dei consumatori" risultanti mostrano una raffigurazione completa ed esauriente dei vari segmenti di consumatori. Analizzando questi profili ottenuti sarebbe possibile prevedere in modo affidabile il comportamento di consumo dei singoli gruppi target. Il RB Profiler crea quindi una base importante per le strategie di marketing e lo sviluppo del proprio brand.³²¹

Questo strumento può essere utilizzato anche in modo prospettico per analizzare come i valori e i comportamenti dei consumatori si sviluppano nel tempo, tracciando "percorsi di migrazione".

I risultati dell'analisi effettuata rivelano l'esistenza di sei segmenti di consumatori chiaramente delineati. Questi sono il risultato di informazioni incrociate tra le preferenze per quanto riguarda i servizi richiesti, le caratteristiche demografiche, la disponibilità a pagare, e i valori e i comportamenti espressi:

1. Clienti tradizionalisti con basso coinvolgimento
2. Razionalisti incentrati sui servizi
3. Appassionati con alte esigenze
4. Giovani orientati sullo status
5. Emotivi basati sul prezzo
6. Minimalisti orientati ai costi³²²

I sei segmenti formano una base utile per orientare la creazione di valore verso specifici gruppi di clienti chiaramente delineati, aiutando gli operatori del post-vendita a regolare il loro posizionamento e la propria comunicazione in base alla scelta dei gruppi ai quali di volta in volta rivolgersi.

Ad una estremità, abbiamo i clienti molto esigenti, che spesso possiedono più veicoli nuovi, guidano marchi premium e per i quali i costi per la manutenzione del veicolo non sono il soggetto principale della scelta. All'estremità opposta troviamo i clienti orientati ai costi, che possiedono un'auto solo per necessità. Non hanno un grande interesse per i loro veicoli, e non sono né in grado né disposti, a spendere molto per essi. Nell'organizzazione del post-vendita oggi, tutti i gruppi di clienti sono trattati essenzialmente allo stesso modo, con una gamma omogenea di prodotti e servizi. Questo si sta rivelando non sufficiente, perché i clienti si aspettano che i fornitori soddisfino le loro preferenze, i loro desideri e i loro valori.

In generale i criteri principali utilizzati dai clienti per la selezione dell'officina in cui effettuare la riparazione sono:

- il prezzo, che divide tra clienti che pongono speciale enfasi sul prezzo basso e all'estremità opposta i clienti altamente esigenti, per i quali il prezzo di prodotti e servizi risulta meno importante.
- Qualità del servizio, rapporto personale e contenuti di garanzia. Altri vedono le loro auto come un prodotto di base, e le riparazioni e la manutenzione è semplicemente un male necessario.

³²¹ "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

³²² "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

- Rapidità del servizio e facilità di contatto con il negozio di riparazioni, ad esempio per telefono o Internet. I giovani per esempio, apprezzano una comunicazione innovativa e mobile per la pianificazione del primo appuntamento e per il monitoraggio dello stato dell'ordine, o la possibilità di scegliere una particolare fascia oraria, per rendere il servizio più comodo, personalizzato e innovativo possibile.
- Supporto, sotto forma di trattamento preferenziale, anche con visite a domicilio.
- Soddisfazione per l'officina,
- La disponibilità a cambiare officine di riparazione, per cui la scarsa qualità delle riparazioni è la ragione principale. I clienti più esigenti inoltre lamentano spesso che la gamma dei servizi offerti è troppo piccola, e desiderano ricevere servizi aggiuntivi. Al contrario altri tendono a cambiare più per ragioni di prezzo.
- Pacchetti di servizi, mentre alcuni gruppi preferiscono ricambi originali e sono per questo disposti a pagare di più, altri accettano ricambi di qualità inferiore per risparmiare sui costi di riparazione. Inoltre i giovani soprattutto utilizzano frequentemente portali di riparazione online, come Misterauto, AutoScout24 e Drivelog, che forniscono la trasparenza su quali servizi di riparazione e ricambi sono disponibili nell'officina, e utilizzano strumenti di marketing territoriale per indirizzare questi nuovi gruppi di clienti.³²³

Andando avanti col tempo, la differenziazione dei servizi chiara e un approccio individuale indirizzato ai diversi segmenti di clientela sarà essenziale per il business del post-vendita per tutti gli operatori.

Segmentare il mercato significa identificare i vari cluster di clienti, individuati sulla base di precisi indicatori, come il potere d'acquisto e la marca (o fascia) dei veicoli circolanti, il modello e l'età. Questa operazione è necessaria per allocare le risorse e definire le strategie di vendita da adottare, che risultino coerenti con le analisi effettuate.

Differenze significative tra i gruppi aggregati di clienti, rendono necessario lo sviluppo di una gamma variegata e personalizzata di formati di vendita al dettaglio, che devono essere attuati in modo coerente, secondo una visione d'insieme da parte dei consorzi e di tutti gli operatori della filiera.³²⁴

Simili segmenti generali di clienti sono comuni per molte filiere e territori, eppure quasi nessuno li riconosce e tende a definire accuratamente i loro profili, perché la comprensione dei diversi desideri e requisiti comporterebbe troppa fatica, complessità e costi.

Anche approcci molto semplici basati su una distinzione tra clienti privati e commerciali possono però aumentare la soddisfazione dei clienti, sempre in un'ottica di attenzione al cliente.

³²³ “Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

³²⁴ “Future of automotive retail, multi-channel distribution”, EY, 2014

I fornitori di servizi e componenti dell'Aftersales potranno solo migliorare la soddisfazione dei clienti e la fedeltà nel lungo termine se si rivolgeranno ai vari gruppi in modo più preciso e mirato, tanto per le officine OEM autorizzate quanto per quelle indipendenti.

Lo studio dei segmenti di clientela del settore post-vendita crea una base ottimale per lo sviluppo di approcci individualizzati e un mix di offerte specifiche, che si avvicini maggiormente alla soluzione ideale di realizzazione di attività di micro-marketing.³²⁵

Per i consorzi regionali in particolare, una strategia del genere potrebbe essere attuabile, in quanto la segmentazione della clientela è potenzialmente possibile grazie al radicamento e alla capillarità raggiunta dalla rete dei ricambisti presente sul territorio, e la possibilità di dividere i costi tra più soggetti. Se i consorzi iniziassero ad effettuare analisi e raccogliere dati, orientando le strategie verso una personalizzazione che vada incontro ai vari gruppi di clienti, spiazzerebbero in modo decisivo il mercato.

Servizi per cellulari, inoltre, potranno anche svolgere un ruolo importante assieme ai dati sui veicoli e le maggiori informazioni personali sui clienti, necessarie per creare soluzioni personalizzate. In altri settori, questo fenomeno non è una novità. Amazon, per esempio, offre suggerimenti commerciali per gli utenti registrati in base alla loro storia di ordine. In modo simile, le officine del network potrebbero mettere insieme le singole offerte. Servizi come promemoria del prossimo appuntamento, o suggerimenti di manutenzione basati sul chilometraggio dovrebbero diventare standard di settore.

I segmenti discussi forniscono preziose informazioni sul mercato nel suo insieme e una solida base analitica di attività per il futuro.

Inoltre è importante migliorare e intensificare i rapporti tra il rivenditore, l'officina e l'organizzazione del commercio all'ingrosso, ed implementare successivamente attraverso azioni congiunte, sistemi di CRM e di marketing.

Gli operatori che risulteranno i "first mover" nell'offerta di un'esperienza individuale, sviluppando pacchetti di servizi e prodotti su misura, potranno ottenere un vantaggio competitivo prezioso nella guerra per l'interfaccia al cliente.

In primo luogo, andrebbe analizzato il proprio core target per i singoli marchi o modelli, e determinare quali servizi è possibile raggruppare nell'offerta di pacchetti completi per i vari segmenti. Importante inoltre verificare costantemente i risultati delle iniziative ed avere la giusta flessibilità per apportare modifiche quando necessario.

Con l'aiuto di dati solidi sulle esigenze dei gruppi target core e con l'offerta dei pacchetti di servizi e prodotti appositamente studiati, gli operatori saranno in grado di rafforzare e migliorare la propria posizione di mercato attraverso un approccio al cliente realmente personalizzato.³²⁶

Il settore dell'Aftersales, inoltre, aumenta di complessità, e la capacità delle singole officine e dei ricambisti di implementare sistemi che migliorino la customer satisfaction, oggi rappresenta un fattore critico di

³²⁵ "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

³²⁶ "Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

successo, in quanto accresce la fidelizzazione e la redditività complessiva delle attività all'interno del mercato.

I mutamenti nelle preferenze dei consumatori richiedono lo sviluppo di innovazioni specifiche nelle attività delle imprese del post vendita, in cui sia presente un giusto mix di presenza fisica e digitale, insieme alla predisposizione di nuovi modelli di distribuzione.

I nuovi modelli di business, vengono realizzati con l'obiettivo di migliorare la flessibilità e consentire all'impresa di interagire con i clienti, fornendo loro servizi specifici ed esperienze particolari collegate alla vendita di prodotti o servizi, con offerte realizzate ad hoc.

Si rende necessario per gli operatori del settore implementare ed identificare nuove forme di distribuzione, progettando formati e concept innovativi di vendita, sia per i ricambi che per gli interventi di riparazione, che si adattino ai mercati locali e alle esigenze del cliente finale. Investire per la creazione di centri di riparazione non tradizionali, basati su un approccio di tipo esperienziale, può essere una strategia per migliorare il contatto con i clienti. In particolare fornire un mix di esperienza fisica e digitale equilibrato, può permettere un maggior riconoscimento del marchio, e dei singoli rivenditori o riparatori, quindi agire anche come mezzo promozionale.³²⁷

Varie tendenze oggi influenzano la struttura del mercato, così come il comportamento dei clienti, contribuendo ad alimentare ancora la necessità di innovare i modelli di business dell'after-sales.

In un esauriente studio sulle future vendite globali e regionali dell'automotive aftermarket, la società di consulenza strategica Arthur D. Little, ha individuato alcune tendenze rilevanti del settore del post-vendita automobilistico.³²⁸

Internet è emerso come canale di vendita al dettaglio di parti e servizi, consentendo il commercio dei ricambi a basso prezzo, di provenienza soprattutto sud-est asiatica.

Questa circostanza permette ad aziende provenienti anche da altre industrie di entrare nel mercato con idee imprenditoriali innovative, soggetti del calibro di Amazon ed Ebay nella vendita di parti, o Apple nella costruzione di auto.

Il costante aumento della complessità spinge gli affari principalmente nella direzione delle officine indipendenti in franchising e fornitori di linee complete competenti.

Gli operatori, dunque usano le nuove tecnologie per creare modelli di business innovativi da implementare nel settore. Un esempio potrebbe essere lo sfruttamento dei dispositivi di sensoristica della vettura che inviino informazioni all'officina di riparazione in tempo reale, modello questo che potrebbe incrementare notevolmente il giro d'affari per produttori, rivenditori e officine.³²⁹ Allo stesso tempo, le nuove tecnologie aprono il mercato e rendono possibile per aziende in particolare operanti nel settore IT e delle comunicazioni di entrare nel business del post vendita automobilistico. Numerosi sono già gli esempi, come la telematica e l'uso di applicazioni o la creazione di connessioni a Internet sulle auto. Le connessioni permettono di fornire

³²⁷ "Future of automotive retail, multi-channel distribution", EY, 2014

³²⁸ "Automotive after-sales", Arthur D. Little, 2015

³²⁹ "Automotive after-sales", Arthur D. Little, 2015

offerte su misura con servizi “location based” (geo-marketing), per l’individuazione dei centri di riparazione o dei rivenditori di ricambi.

I cambiamenti nel contesto normativo provocano una de regolazione crescente del business del post-vendita a favore del canale indipendente. Le norme in materia di emissioni di CO2 invece, potrebbero creare ulteriori nuove opportunità di business, contribuendo allo stesso tempo all’aumento della complessità del settore.

Si aprono dunque scenari in cui si instaurano nuovi modelli di cooperazione. Nei mercati saturi, intermediari di vendita all’ingrosso, venditori al dettaglio di ricambi e officine intensificano la cooperazione al fine di creare nuovi modelli collaborativi di successo.

Associazioni automobilistiche, così come le compagnie assicurative e le società di flotte potranno stabilire contrattualmente la propria rete di riparatori ed esercitare una pressione sulla scelta da parte dei loro clienti e sui prezzi praticati dalle officine.³³⁰

Nei mercati consolidati, il crescente costo della proprietà di un’auto, causa la posticipazione dell’acquisto della stessa. L’effetto benefico per il settore è che le auto vecchie necessitano di un numero maggiore di servizi di manutenzione, e ciò rivitalizza il mercato per le offerte di servizi a valore residuo, evidenziando un trend totalmente opposto a quello dei mercati emergenti, dove l’aumento dei redditi e l’avanzamento della percezione della vettura personale quale uno “status symbol” amplificherà esponenzialmente l’acquisto di un auto di proprietà privata (anche se meno del previsto).³³¹

Questi mutamenti del contesto creano la necessità di un parallelo cambiamento strutturale degli operatori. Un’altra tendenza crescente nel settore è quella del segmento della “manutenzione fai da te”, per cui gli automobilisti eseguono da soli le riparazioni sui provi veicoli, acquistando i pezzi di ricambio e informandosi sulle operazioni da effettuare sul web. Una nota positiva dell’innovazione delle auto, per ricambisti e officine, è che la maggiore complessità del prodotto renderà le riparazioni "fai da te" quasi impossibili per le auto di più recente immatricolazione, portando questo trend che oggi sta crescendo a contrarsi nuovamente, rimanendo relegato a semplicissimi interventi su vetture vecchie.³³²

Infine qualsiasi strategia da implementare, deve focalizzarsi sul primo contatto con il cliente in caso di visita in officina, per la manutenzione di un’auto nuova o usata, che deve essere sfruttato per aumentare efficacemente la sua fidelizzazione.

La chiave di successo per una relazione con il cliente duratura, che consenta di sfruttare nuove opportunità per la vendita di parti di ricambio e servizi, per tutta la vita utile di un’auto, furgone o camion, è proprio la massimizzazione dell’utilità derivante dal primo contatto con il cliente che si reca in officina o acquista un ricambio presso un rivenditore. Se gestita correttamente, questa opportunità aumenta la soddisfazione dei

³³⁰ “Future of automotive retail, multi-channel distribution”, EY, 2014

³³¹ “Automotive aftersales”, Arthur D. Little, 2015

³³² “Automotive aftersales”, Arthur D. Little, 2015

clienti, e di conseguenza anche il tasso di rivendita. Il servizio clienti è quindi di fondamentale importanza per la “brand experience” complessiva e la soddisfazione del conducente. Nel post vendita sono presenti una serie di importanti punti di contatto con l’automobilista, ed è qui che gli operatori possono guadagnare la fedeltà dei loro clienti. Questi, infatti, come avviene in tutti i settori, decidono di utilizzare la stessa marca per l’acquisto della prossima auto, come anche per la manutenzione, se soddisfatti dall’esperienza di acquisto precedente.³³³

Nel post vendita, un crescente numero di giocatori con nuovi modelli di business si trova in competizione su un minor numero di clienti con aspettative sempre più elevate. Il potenziale è enorme, i servizi rimangono gravemente sottosviluppati, in quanto essi non affrontano le esigenze individuali dei diversi gruppi di clienti. Chi avrà successo in questo mercato sarà sicuramente l’operatore che meglio soddisfa le esigenze dei singoli segmenti di clientela con una gamma differenziata di prodotti e servizi, garantendosi una parte importante del mercato.³³⁴

³³³ “Future of automotive retail, multi-channel distribution”, EY, 2014

³³⁴ “Automotive aftersales”, Arthur D. Little, 2015

CAPITOLO 4: Case study: Bosch divisione tecnica autoveicoli, primo fornitore indipendente componenti automotive

4.1 Introduzione

L'ultimo capitolo che presento in questo elaborato è incentrato su un case study che ha come soggetto il gruppo Bosch. Tale gruppo multinazionale opera con più divisioni, "Tecnologie automobilistiche", "Tecnologie industriali", "beni di consumo", e "Tecnologie di costruzione", in un numero elevatissimo di paesi ed è caratterizzato da una struttura altamente integrata.

In questo lavoro procederemo all'analisi della sua divisione automotive, quella atta alla realizzazione dei sistemi di mobilità, in particolare per quanto concerne le alleanze e le collaborazioni instaurate nel business dell'aftermarket automobilistico.

Nel primo capitolo è stato trattato il tema delle alleanze strategiche dal punto di vista teorico, analizzando i vari contributi che hanno permesso di formare e caratterizzare la definizione odierna. In breve sono state presentate anche possibili indicazioni sugli scenari futuri. Abbiamo descritto le alleanze come una strategia di crescita, necessaria per le imprese, a maggior ragione al giorno d'oggi, periodo in cui il contesto economico è influenzato dai dirompenti effetti della globalizzazione, fenomeno che spinge verso una maggiore concorrenza il meccanismo competitivo, e richiede una configurazione strategica globale.

Nel secondo capitolo si è discusso approfonditamente del settore dell'aftermarket automobilistico. In primis si è parlato delle sue ovvie relazioni con il più ampio settore automotive, dopodiché si è sviluppata un'analisi del business del post-vendita, correlata da una descrizione delle parti e dei canali che lo compongono nelle varie fasi. Il focus è poi stato centrato sulle alleanze e gli accordi commerciali creati nel settore dai vari operatori. Infine si sono tracciate le linee guida che le aziende dovrebbero seguire per operare efficientemente nel mercato presente e all'interno dei possibili scenari futuri.

Il terzo capitolo è incentrato sull'analisi di una parte precisa della filiera dell'aftermarket, in particolare del canale indipendente, ovvero la fase della vendita dei ricambi e delle riparazioni e manutenzioni delle auto. Il collegamento con il tema delle alleanze strategiche risulta evidente dall'analisi di una particolare tipologia di queste, all'interno del settore dell'aftermarket automobilistico, ovvero i consorzi tra i ricambisti. Il caso studiato è quello del Consorzio Autonomo Ricambisti Siciliani (CARS), consorzio siciliano costituito da distributori a livello locale. Questa organizzazione regionale rappresenta un esempio che ha "fatto scuola", per le successive configurazioni simili assunte dalle le imprese del settore in altre regioni.

Un tema affrontato legato al consorzio è quello della "Federazione nazionale dei consorzi regionali",

FENCAR, che riunisce molti consorzi regionali di ricambisti, che ha permesso di spostare l'analisi più a monte a livello della filiera.

Infine si è parlato del gruppo di distribuzione GroupAuto, a cui il consorzio CARS è strettamente legato.

Il capitolo 4 prosegue l'analisi di temi esposti, prendendo in esame una delle più grandi e consolidate società internazionali che opera in questo settore, il gruppo Bosch.

Bosch opera come produttore e distributore di parti e componenti fornendo sia i grandi costruttori di automobili, sia i grandi gruppi di distribuzione, formando inoltre una propria rete che giunge fino al cliente finale nel settore del post-vendita.

Ad esempio per Groupauto, Bosch rappresenta uno dei più importanti propri fornitori, così come per tante case automobilistiche.³³⁵ L'attività di Bosch è molto differenziata e la gamma di prodotti offerti molto ampia, di conseguenza per la sua espansione, negli anni ha avuto la necessità di seguire modalità di crescita per via esterna, dalle acquisizioni alle collaborazioni.

La presentazione di questo capitolo è importate per inquadrare meglio il ruolo di Bosch all'interno del settore e della filiera dell'aftermarket.

Inoltre Bosch presenta forti interrelazioni con i casi trattati precedentemente, quindi l'analisi di questo gruppo rappresenta la conclusione di un approfondito studio sulla maggioranza delle fasi che compongono la filiera della componentistica dell'automobile, che permette di spiegare come dalla produzione delle parti si arrivi fino al cliente finale, nella maggior parte dei casi grazie allo sviluppo di alleanze strategiche ed accordi commerciali.

³³⁵ www.formulabosch.it



(Figura 18: www.automotivescholarships.com)

Il gruppo Bosch è un produttore leader mondiale della tecnologia automobilistica ed industriale, dei beni di consumo, e della tecnologia di costruzione.

L'azienda Bosch nacque dall'idea del suo fondatore, Robert Bosch (1861-1942), che nel 1886 aprì un'officina dedita ad attività di riparazione elettriche e meccaniche, in Germania, nella città di Stoccarda. Negli anni, a seguito di espansioni e acquisizioni, e dopo innumerevoli vicissitudini dal punto di vista aziendale e storico, questa rapidamente divenne una prospera società operativa a livello globale.

Robert Bosch fin dal principio ha orientato i suoi sforzi per costruire un business responsabile, egli era infatti, particolarmente preoccupato per la formazione e lo sviluppo dei suoi collaboratori e la costituzione di un ambiente di lavoro sano e profittevole.

Fu ad esempio, il primo imprenditore ad introdurre, in Germania, la giornata lavorativa di 8 ore, ed inoltre attraverso la creazione della sua fondazione "Robert Bosch Stiftung", si rese promotore del benessere generale della comunità, effettuando molte donazioni e sponsorizzazioni ad ospedali e per la realizzazione di opere pubbliche.³³⁶

L'espansione internazionale delle attività iniziò nel 1898, anno in cui aprì il primo negozio per le vendite fuori dai confini tedeschi, in Inghilterra. Nel 1906 aprì invece il primo punto vendita negli Stati Uniti, e successivamente in Cina e Giappone.

Un dato importante che esprime l'importanza che l'internazionalizzazione delle attività riveste per la società, è che il 90% delle vendite totali effettuata, all'alba della Prima Guerra Mondiale, era realizzato fuori dai confini della Germania.³³⁷ Un tale peso delle attività estere sul totale, suggerisce un'indicazione sullo spirito internazionale che da sempre ha contraddistinto le attività del gruppo Bosch, già pochi anni dopo la sua costituzione.

Dal 1964, la maggioranza del capitale sociale della società diventa di proprietà della fondazione "Robert Bosch Stiftung GmbH", che a fronte di queste quote detenute, non gode di alcun diritto di voto in assemblea. Tale partecipazione azionaria è ora pari al 92%, mentre il restante 8% è ancora di proprietà della famiglia Bosch, la quale mantiene per sé anche il 7% dei diritti di voto.³³⁸

³³⁶ "Corporate social responsibility report", www.bosch.com, 2006

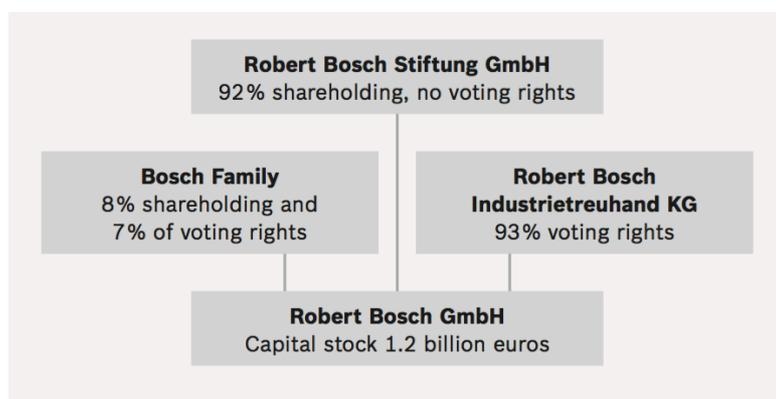
³³⁷ "Corporate social responsibility report", www.bosch.com, 2006

³³⁸ www.bosch.com

La fondazione ancora oggi continua a svolgere opere di carità e sociali, seguendo lo spirito e la volontà del suo fondatore. Risulta chiaro come la responsabilità sociale sia un "fondamento operativo" nelle attività del gruppo, il quale persegue i suoi obiettivi con programmi e iniziative in proprio, e con la collaborazione di istituzioni e altre imprese.

Questo orientamento di attenzione ai temi sociali, funge anche da "base di appoggio" che consenta ad altri di sviluppare e realizzare progetti o iniziative innovative, che siano volte ad aiutare la società nel suo complesso.

Nella "Robert Bosch GmbH", società con capitale sociale che ammonta a 1,2 Miliardi di Euro, le funzioni di proprietà, imprenditoriale e operative sono controllate dalla "Robert Bosch Industrietreuhand KG" che possiede il 93% dei diritti di voto, e dai suoi amministratori.³³⁹



(Figura 19: "Bosch corporate governance", Corporate social responsibility report, www.bosch.com, 2006)

La speciale struttura proprietaria del gruppo Bosch garantisce l'indipendenza finanziaria e la libertà imprenditoriale, fattispecie questa che rende possibile per l'azienda, stanziare significativi fondi per investimenti rivolti al lungo periodo, per la salvaguardia del suo futuro, nonché per restare fedele al proprio orientamento alla responsabilità sociale.

L'espansione sistematica delle attività internazionali del gruppo Bosch è continuata nel tempo. Nel 2005, per esempio, il 73% delle vendite è stato realizzato fuori della Germania, e negli ultimi anni, i più alti tassi di crescita di queste, si sono registrati in Asia e nelle Americhe, con la conseguenza, che il 34% degli scambi commerciali avviene al di fuori dell'Europa.

A lungo termine, l'obiettivo dichiarato del gruppo è quello di generare circa la metà delle vendite nell'area Americana e in Asia, e l'altra metà in Europa. Perseguendo questa visione, sono stati aperti e ampliati strategicamente importanti siti di produzione e sviluppo, soprattutto in Cina, ma anche in India e in vari paesi dell'Europa orientale come la Repubblica Ceca e l'Ungheria.³⁴⁰

"Lo spostamento del centro di gravità dell'economia globale verso l'Asia non significa solo nuova

³³⁹ "Corporate social responsibility report", www.bosch.com, 2006

³⁴⁰ www.bosch.com

concorrenza per noi, ma anche nuovi mercati.”³⁴¹

Inoltre, come ulteriore prova della forte attitudine internazionale, dei circa 251.000 collaboratori totali del gruppo nel 2005, circa 141.400 sono stati impiegati al di fuori dei confini tedeschi. In questo periodo l'azienda è stata in grado anche di aumentare il numero dei collaboratori in Germania, nonostante la tendenza al ribasso dell'economia, mentre l'organico nei Paesi Emergenti è cresciuto ad un tasso straordinario. La maggior parte di questi nuovi posti di lavoro sono dunque stati creati in Cina e nei Paesi dell'Europa orientale.³⁴²

A seguito della crisi economica scoppiata nel 2008, il gruppo Bosch ha registrato per la prima volta dal secondo Dopoguerra una perdita, ma nonostante questo dato negativo ha mostrato la forza necessaria per risollevarsi dal 2010. Nel 2012 Bosch ha raggiunto circa 52,3 Miliardi di Euro nelle vendite grazie all'attività di 350 sussidiarie e con l'impiego di 306.200 dipendenti, sparsi nei circa 150 paesi in cui il gruppo è presente. Il mercato Europeo resta il più importante, in quanto nel 2012, ad esempio, contribuisce alle vendite con una quota del 57% sul totale, occupando 195.700 dipendenti e contando sull'installazione di 171 siti produttivi.³⁴³

La conseguenza che deriva dalla gestione di una tale struttura, caratterizzata negli anni da una forte crescita, da un'internazionalizzazione sempre più incisiva, da un'incessante espansione delle divisioni, e da tutta una serie di acquisizioni e alleanze realizzate, è che si presenta una grande necessità, di scambiare informazioni e dialogare continuamente tra le varie parti. La comunicazione, in particolare quella che consente di tramettere valori e ideali, orientamenti per il futuro, e i particolari metodi di gestione, in una tale organizzazione può diventare molto complessa. Questo è stato uno dei motivi per cui, nel 2005, sono state riunite visione, missioni, valori, competenze di base, e il sistema delle imprese di Bosch, nella creazione della cosiddetta "Casa di orientamento", struttura che contiene, come affermano alcuni amministratori del gruppo, parlando di essa, le “fondamenta su cui si basano le azioni quotidiane del gruppo, quello che ci spinge, ciò che abbiamo in comune e ciò che rappresentiamo.”³⁴⁴

L'obiettivo della società e di tutte le sue divisioni è quello di sviluppare continuamente gli standard aziendali dettati dal livello centrale, tenendo conto del contesto in evoluzione in cui opera, insieme con i colleghi, i partner commerciali e i clienti. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario un costante miglioramento delle conoscenze, e una forte focalizzazione sulle numerose sfide da affrontare dalle sedi di tutto il mondo, in modo da trovare e implementare risposte puntuali alla globalizzazione, agli sviluppi economici ed ai cambiamenti in ambito ambientale ed ecologico.

Lo slogan del gruppo, “Invented for life” (Tecnologia per la vita) trasmette i valori che Bosch da tempo vuole

³⁴¹ “The coordinates of responsibility”, Franz Fehrenbach, presidente Cda di Bosch, www.bosch.com

³⁴² “Corporate social responsibility report”, www.bosch.com, 2006

³⁴³ “Global purchasing processes in the business sector automotive aftermarket”, Jager, 2013

³⁴⁴ www.bosch.com, Malchow, membro del Cda per la gestione delle risorse umane e i servizi sociali, Fehrenbach, Presidente del Cda di Robert Bosch GmbH, e Marks, membro del Cda responsabile per il coordinamento della produzione e la pianificazione degli investimenti.

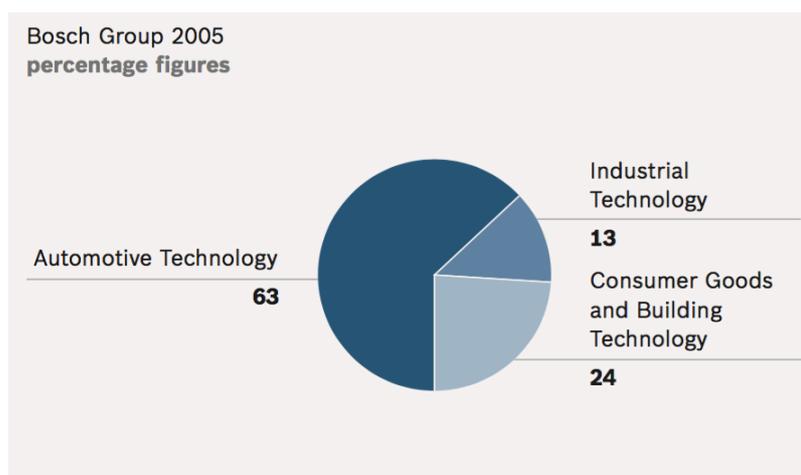
rappresentare, ovvero la realizzazione di una tecnologia affidabile progettata e creata per durare nel tempo, tecnologia che accompagni poi le persone per una buona parte della loro vita. Essa incarna anche i valori di tecnologia intelligente, innovativa e vantaggiosa, che contribuisca alla conservazione delle risorse e del territorio, e che aiuti le persone a migliorare la qualità della vita, sia per se stessi che per gli altri.³⁴⁵

La costante espansione della presenza a livello internazionale, è volta al conseguimento di una crescita a livello di tutte le unità, orientando e formando le varie sedi stabilite nei paesi industrializzati alla concorrenza sempre più agguerrita.

La forte posizione raggiunta in diversi settori di attività, si è rivelata essere un enorme vantaggio per lo sviluppo globale della società. Questa configurazione ha infatti permesso all'azienda, in molti periodi storici di tutelarsi dalle oscillazioni economiche a livello sia economico che di singolo settore. Mentre molti concorrenti focalizzati solo su di un settore infatti, dovevano vedersi impegnati ad affrontare crisi profonde, Bosch attraverso la sua forte diversificazione, riusciva a superare le turbolenze meglio degli altri.

Il gruppo Bosch in Italia è molto attivo e può contare sul contributo di 5.800 dipendenti distribuiti in 17 società, e sull'attività e i risultati di 4 centri di ricerca. Il nostro paese, come affermato dall'Amministratore delegato di Bosch Group Italia, Gabriele Allievi ad Ansa³⁴⁶, rappresenta uno dei più importanti mercati internazionali per Bosch, e ciò è evidenziato dalla forte crescita di fatturato ivi raggiunta nel 2014, attestandosi a 1,8 Miliardi di Euro, segnando un più 6% nel confronto con il 2013.

Oggi la società si presenta molto diversificata ed attiva nelle varie regioni con quattro specifiche divisioni di business, le quali sono “Tecnologie automobilistiche”, “Tecnologie industriali”, “beni di consumo”, e “Tecnologie di costruzione”.³⁴⁷



(Figura 20: “Sales structure by business sector”, Corporate social responsibility report, www.bosch.com, 2006)

Uno dei punti di forza del gruppo, come già detto, è stato quello di riuscire a diversificare continuamente le

³⁴⁵ “Corporate social responsibility report”, www.bosch.com, 2006

³⁴⁶ “Bosch Italia chiude in positivo il 2014 e punta sulla ripresa”, Ansa, 12/06/15

³⁴⁷ “Corporate social responsibility report”, www.bosch.com, 2006

proprie attività e il proprio business, caratteristica che ha permesso di superare meglio dei concorrenti le varie crisi mondiali, non erodendo eccessivamente le posizioni di mercato raggiunte.³⁴⁸

Le attività svolte dalle varie divisioni di Bosch presentano tra di esse, molti punti di contatto, che l'azienda è impegnata a sfruttare costantemente in modo da generare benefici e sinergie per tutto il gruppo. Inoltre l'organizzazione pone grande attenzione su quelle che possono essere le interrelazioni e sinergie che si trovano all'esterno delle proprie fasi operative, ovvero quelle che è possibile realizzare con altre aziende, attraverso alleanze e accordi.

Robert Bosch stesso era un uomo d'affari che ha creduto fortemente negli accordi e nelle alleanze utili a sviluppare il business, ma orientate a permettere anche un maggiore sviluppo sociale.

Il gruppo Bosch non è affatto interessato alla sola massimizzazione del profitto fine a sé stesso, ma impiega le sue risorse per ottenere un rendimento di lungo periodo che sia sempre basato sui propri valori aziendali. L'azienda a livello globale è infatti impegnata in numerose partnership che comportano responsabilità verso collaboratori, clienti e fornitori, così come per la società in generale. Ne è un esempio, l'accordo di qualità stipulato con le altre società appartenenti all'Associazione tedesca dell'industria automobilistica a metà del 2005, per tutelare i consumatori, il quale sarebbe stato irrealizzabile senza la consapevolezza di una responsabilità diffusa all'interno del gruppo.³⁴⁹

Particolare attenzione da parte della società, è posta anche nelle relazioni con i vari fornitori a livello globale. Bosch da sempre costruisce relazioni orientate al lungo periodo che riescano ad unire gli obiettivi di economicità ed efficienza nelle operazioni a un'attenzione ad aspetti sociali e qualitativi da parte dei fornitori.

Nel 2005, il Gruppo Bosch ha acquistato beni e servizi in tutto il mondo per la somma di 21,4 miliardi di euro, espandendo continuamente la propria rete mondiale di fornitura di materiali e prodotti intermedi, e incoraggiando i propri fornitori a seguirlo nelle regioni in crescita in cui è collocato, quali Asia, Europa orientale, e Americhe. Nonostante l'espansione internazionale trainata da Bosch per i suoi partner commerciali, in queste regioni molte volte sono stati scelti anche fornitori locali.³⁵⁰

Le linee guida del gruppo stabilite nelle fasi acquisto, costituiscono la base per la cooperazione con i fornitori, e consistono in un aiuto elargito ad essi per ampliare le loro competenze, attraverso seminari speciali e programmi di sviluppo e formazione, in modo da adeguarli agli elevati requisiti richiesti per la relazione d'affari, soprattutto per quanto riguarda affidabilità e qualità dei prodotti. Particolare attenzione è posta sulla creazione di rapporti che siano equi e orientati al lungo termine con i fornitori, con priorità assegnata alle soluzioni eco-compatibili. Inoltre le aziende che non rispettano le norme fondamentali del lavoro stabilite dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) sono escluse dalla selezione per diventare potenziali partner di Bosch. Questi principi sono ormai un elemento integrante di qualsiasi nuovo accordo quadro concluso dal gruppo.³⁵¹

³⁴⁸ "Bosch compie 125 anni: una storia di innovazioni e new business", Sole24ore, 26/01/11

³⁴⁹ "The coordinates of responsibility", Franz Fehrenbach, presidente Cda di Bosch, www.bosch.com

³⁵⁰ "Setting objectives, consistently pursuing them", www.bosch-umwelt.de

³⁵¹ "Setting objectives, consistently pursuing them", www.bosch-umwelt.de

In generale la cooperazione tra organizzazioni diverse è considerata un aspetto critico della concorrenza in tutti i diversi settori di attività in cui Bosch è presente, in quanto rappresenta una delle possibilità chiave per ottenere un vantaggio competitivo. Questa circostanza è tanto più evidente quanto più un'impresa ha carattere multinazionale.

I legami creati su scala globale hanno il vantaggio di permettere a tutti i soggetti di concentrarsi sui propri punti di forza, sfruttando le risorse detenute dai partner e le posizioni di mercato che ciascuno possiede. Una motivazione che spiega questo atteggiamento, proviene dunque, dalla volontà di crescere in mercati nuovi, in particolare quelli emergenti, cuore pulsante dell'economia globale. In tal caso, le alleanze e le reti di collaborazione sono uno strumento molto utile, innanzitutto perché in molti paesi sussistono alcuni limiti legati all'effettuazione di investimenti esteri, di conseguenza le strategie di cooperazione tra imprese sono a volte a percorrere l'unica possibilità di accesso consentita a tali mercati. Anche laddove tali limiti non esistano, le alleanze permettono l'ingresso più veloce sul mercato, riducendo contestualmente il rischio di intraprendere in loco un'attività, e accrescendo la mole di informazioni di cui si dispone.

Quelle società che diventano partner, operano in parti o fasi adiacenti della catena del valore, e sono leader nei loro settori.

Le divisioni per area geografica e le loro reti di alleanze in loco, però eseguono in modo uniforme e coerente la strategia standardizzata dettata per l'intero gruppo a livello centrale.

La standardizzazione dei processi è proprio una delle linee guida strategiche imposte da Bosch nei suoi processi di espansione, soprattutto estera, ma questa viene anche bilanciata con strategie distinte nei vari mercati, in modo che l'azienda abbia la possibilità di ottenere un vantaggio adattando delle fasi ai contesti locali.³⁵²

Un ulteriore importante aspetto dell'organizzazione generale della struttura, riguarda il processo di controllo, per la supervisione delle varie fasi e dei processi attuati, che presenta un'influenza diretta sulla gestione dell'indirizzo strategico. La necessità principale del gruppo è quella di essere sempre in grado di reagire, in modo flessibile, ai mutamenti della strategia, modificando e migliorando la gestione dei processi. Le varie divisioni organizzate a livello di business e aree geografiche, quindi vengono controllate a livello centrale, per quanto riguarda l'esecuzione delle proprie attività, lasciando loro un margine di manovra strategico per l'adattamento ai vari contesti locali³⁵³

Infine un ultimo aspetto riguarda la gestione del personale, che in Bosch riveste un ruolo di primaria importanza, come fattore critico di successo del gruppo.

La conoscenza e la competenza di collaboratori e dipendenti sono infatti fondamentali per Bosch, per raggiungere il successo duraturo dell'azienda.

La prospettiva adottata, volta a valorizzare le conoscenze specialistiche così come le idee ed i suggerimenti

³⁵² "Alliance networks: the case of multinational corporations", Włodzimierz, Skroka, 2010

³⁵³ "Global purchasing processes in the business sector automotive aftersales", Jager, 2013

dei dipendenti, è stata cruciale per l'identificazione dei punti deboli, l'ottimizzazione del potenziale del gruppo e anche per la creazione di nuovi processi.

Al fine di rafforzare e costruire la carriera delle risorse umane, la società è concentrata nella gestione e ottimizzazione dei processi di "human resource" su scala globale, e tale obiettivo è inoltre guidato dalla cultura manageriale e da condizioni di lavoro ben definite, che risultano di vitale importanza per l'intero gruppo. Queste condizioni e attitudini manageriali garantiscono inoltre, che i dipendenti possano armonizzare le loro vite private con le carriere, rendendoli dunque più soddisfatti e produttivi in sede di lavoro.

In aggiunta, una delle linee guida del gruppo è "fidati dei tuoi collaboratori", allo scopo di incoraggiare i manager ad adottare un approccio cooperativo e proattivo alla gestione del personale, volto ad evitare un controllo eccessivo, e per favorire le iniziative individuali e valorizzare il capitale umano presente in azienda.³⁵⁴

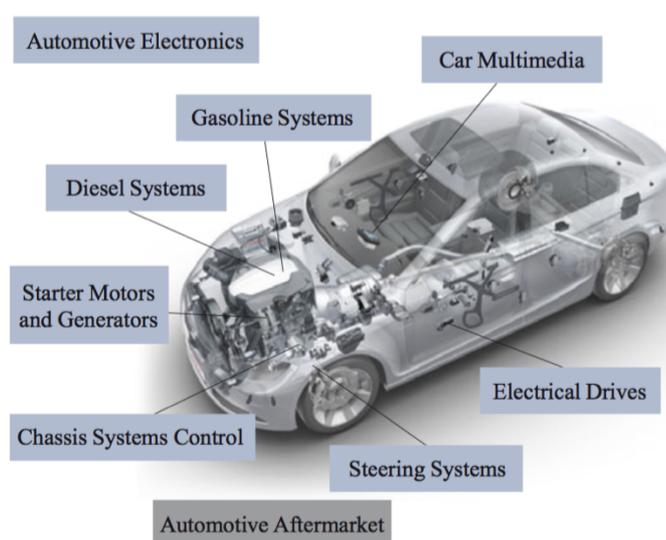
Pertanto, il successo dei progetti e il raggiungimento degli obiettivi ambiziosi prefissati dal gruppo, dipende dalla combinazione di tutti gli aspetti organizzativi descritti. Le finalità competitive della "Robert Bosch GmbH" sono raggiungibili in futuro, attraverso una continua manutenzione nei processi di gestione e l'avanzamento costante nella ricerca e nello sviluppo tecnologico, per cui è necessaria l'individuazione di veri e propri "campioni di processo" in ogni fase e l'integrazione di tutti i dipendenti coinvolti nelle varie attività. Inoltre la società deve essere in grado di resistere alla pressione concorrenziale globale e superare le nuove sfide poste dal mercato, sulla base di una visione rivolta al lungo termine, e in costante evoluzione. Un miglioramento continuo di tutte le parti che compongono l'azienda, unito all'adattamento della Supply Chain alle nuove circostanze di mercato e dei vari settori, sono alcuni dei più importanti fattori di successo necessari per gestire la dura competizione globale, nonché massimizzare i vantaggi competitivi detenuti.³⁵⁵ L'obiettivo dichiarato, infatti è quello di rimanere leader di mercato in tutti i settori in cui il gruppo si trova ad operare.

³⁵⁴ "Setting objectives, consistently pursuing them", www.bosch-umwelt.de

³⁵⁵ "Global purchasing processes in the business sector automotive aftersales", Jager, 2013

4.3 Divisione tecnica autoveicoli: l'aftermarket

L'aftermarket automobilistico è parte della divisione di business “Tecnologie per Autoveicoli”, ha sede in Germania, a Karlsruhe, e comprende al suo interno altre sette unità, quali la produzione di tecnologie per motori sia per sistemi benzina che per sistemi diesel, sistemi di controllo del telaio, sistemi di sicurezza, sistemi di assistenza alla guida, motori e generatori d'avviamento, car multimedia e sistemi di comunicazione mobile, e componenti di elettronica automobilistica.³⁵⁶ Nella figura seguente vi è una panoramica di tutte alcune delle aree della divisione “Tecnologie automobilistiche”, che è possibile rintracciare per l'assemblaggio di un veicolo.



(Figura 21: Intranet Robert Bosch BmbH, 2013, pag 24)

La divisione tecnica degli autoveicoli, è dedicata alle attività riguardanti la produzione, la fornitura e la logistica di una vasta gamma di componenti per auto, attrezzature per gli autoriparatori e le attività di diagnostica. Inoltre la divisione comprende anche il settore del post vendita e delle riparazioni, in cui la società opera attraverso la catena di officine in franchising “Bosch Car Service” e quella dei ricambisti “Bosch concessionari”, formati dal gruppo.³⁵⁷

In particolare Bosch è leader del settore automobilistico, grazie agli investimenti effettuati in progetti specifici e all'importante forza innovatrice derivante dal costante sviluppo tecnologico nelle sue produzioni. Il gruppo infatti è sempre attento nell'osservazione dei trend emergenti globali del settore e delle esigenze dei clienti.

³⁵⁶ Intranet Robert Bosch BmbH, www.inside.bosch.com, 2013

³⁵⁷ www.bosch-automotive.com

La divisione automotive aftermarket conta su una rete di filiali, agenzie, partner e servizi presente in 132 paesi, con una forza lavoro impiegata altamente specializzata, che si avvale costantemente di corsi di formazione tecnica e manageriale dedicati.³⁵⁸

Componenti e ricambi vengono venduti alle case automobilistiche, alle grandi società di distribuzione e anche direttamente alle officine, evidenziando come Bosch sia presente in più canali di vendita per i suoi prodotti. La gamma di ricambi è molto ampia e comprende circa 160.000 articoli realizzati per ogni tipo di veicolo a motore, da quelli industriali a quelli commerciali.³⁵⁹

I magazzini di distribuzione sono diffusi in tutto il mondo, e ciò per venire incontro alle esigenze di prossimità avanzate soprattutto dalle grandi case automobilistiche per i rifornimenti di componenti, da assemblare per la realizzazione delle vetture.

Oltre alla vendita di parti ai clienti business, attraverso accordi e acquisizioni con partner locali, Bosch è riuscita ad espandersi a valle, fino ad arrivare al contatto diretto col cliente finale, garantito dalla rete di riparazione Bosch Car Service, che rappresenta oggi la catena indipendente più diffusa a livello globale, potendo contare su circa 16.500 officine affiliate.³⁶⁰ Questi partner vengono formati da Bosch, che fornisce loro anche sistemi di diagnostica ed attrezzature specializzate e all'avanguardia, oltre naturalmente ricambi e componenti, necessarie al fine di mantenere gli standard di qualità richiesti, in quanto le officine della rete sono l'anello della filiera più prossimo al cliente finale e rappresentano gli "ambasciatori del brand" Bosch nei contesti locali.

Alla fine del 2005, la divisione delle tecnologie per autoveicoli ha impiegato un totale di quasi 158.000 collaboratori a livello mondiale nelle sue principali aree di business, realizzando un fatturato di 26,3 miliardi di euro. Negli anni seguenti, ha rafforzato ancora la posizione come principale fornitore automobilistico del mondo, e questa divisione è stata in grado di registrare una forte crescita nel fatturato, principalmente grazie allo sviluppo dei sistemi diesel di ultima generazione, che garantiscono emissioni ridotte di CO₂, venendo incontro, in Europa, alle normative comunitarie.

Lo studio "Imagineprofile 2006" da parte della rivista tedesca "Responsible Magazin", ha confermato per l'ottava volta che Bosch è il fornitore del settore automobilistico con l'immagine migliore, in quasi tutte le aree in cui opera.³⁶¹ La divisione dell'aftermarket anche nel 2013 si attesta come il più grande fornitore al mondo di tecnologia automobilistica all'avanguardia, e come divisione di business principale della società, contribuendo nel medesimo anno con una quota della vendite del 59% rispetto a quella dell'intero gruppo³⁶². Nel 2014 la divisione "Mobility Solutions" (o delle tecnologie per autoveicoli), ha continuato a crescere, evidenziando l'incredibile importanza e prevalenza di questa divisione.

Il 2015 si è chiuso per Bosch con un fatturato totale record di circa 70 Miliardi di Euro, con la divisione di

³⁵⁸ www.bosch-automotive.com

³⁵⁹ www.bosch-automotive.com

³⁶⁰ www.bosch-automotive.com

³⁶¹ "Corporate social responsibility report", www.bosch.com, 2006

³⁶² "Global purchasing processes in the business sector automotive aftersales", Jager, 2013

produzione di tecnologie e componenti per automobili che ha confermato un trend di ulteriore crescita, realizzando ricavi per 41,7 Miliardi di Euro. Lo stesso CFO di Bosch, Stefan Asenkerschaumer, afferma che il gruppo è cresciuto a livello di fatturato e quote di mercato in tutte le sue divisioni, ma soprattutto in quella delle componenti per autoveicoli. Questo importante risultato come sostiene invece l'attuale CEO del gruppo, Volkmar Denner, è stato reso possibile grazie agli investimenti continui in tecnologie e sviluppo, in particolare nei sistemi di connessione, che hanno permesso al gruppo di crescere anche in mercati caratterizzati da una domanda saturata.³⁶³

Bosch è il leader mondiale nel settore della produzione e vendita di componenti per l'aftermarket, grazie allo sviluppo di prodotti di alta qualità e una gamma completa di servizi offerti³⁶⁴. Tale divisione di business opera in 146 sedi collocate in tutto il mondo, che seguendo la localizzazione delle attività di produzione delle grandi case automobilistiche, al fine di garantirsi i contratti di fornitura, che altrimenti si complicherebbero a vantaggio di produttori locali, per gli ingenti costi di trasporto del settore.

L'azienda è molto attenta alla qualità e standardizzazione delle sue produzioni, in tutte le aree in cui è presente, e la strategia adottata per la produzione è quella di garantire un servizio sempre eccellente, definito dalla locuzione "Qualità made in Bosch"³⁶⁵.

Per questo motivo grandi costruttori di auto come Audi, Volkswagen o BMW si affidano per l'assemblaggio di componenti di primo impianto dei propri veicoli, ai prodotti realizzati dalla divisione delle tecnologie per auto di Bosch.

Le nuove tecnologie richieste sempre maggiormente dai costruttori per la realizzazione delle auto, rappresentano un potenziale mercato enorme per un'azienda come Bosch, che da sempre investe in ricerca e sviluppo in questa direzione.

In particolare i sistemi per motori, i dispositivi di assistenza alla guida e quelli di "Infotainment", sono i più richiesti dai grandi costruttori di auto.

Per quanto riguarda le aree geografiche in cui Bosch è presente, l'Europa rappresenta uno dei più importanti mercati, con un fatturato ivi realizzato di 37,5 Miliardi di Euro nel 2015, e in crescita rispetto all'anno precedente. Anche nell'America del Nord e nell'area Asiatica il fatturato del business è in aumento, mentre il Sud America è l'unica regione in cui si registrano tassi in diminuzione. L'Africa invece è un territorio su cui il gruppo punta fortemente, continuando a investire per lo sviluppo delle proprie attività.³⁶⁶ Si ritiene infatti che la domanda di veicoli potrà crescere esponenzialmente, e così anche il mercato dei ricambi e componenti.

Uno dei punti di forza dell'intero gruppo Bosch è il proprio capitale umano, su cui ogni anno si concentrano ingenti investimenti ed è in continua espansione a livello mondiale, soprattutto per quelli che sono gli esperti nell'area dell'"Information Technology". Nel 2015 Bosch ha raggiunto un numero di dipendenti, in tutte le

³⁶³ "Bosch, fatturato record a quota 70 miliardi di euro", Sole24ore, 27/01/16

³⁶⁴ Intranet Robert Bosch BmbH, www.inside.bosch.com, 2013

³⁶⁵ www.bosch-automotive.com

³⁶⁶ "Bosch, fatturato record a quota 70 miliardi di euro", Sole24ore, 27/01/16

aree in cui è impegnata e in tutte le divisioni, pari a 375.000, e proprio nell'area IT si è registrata la maggiore crescita.³⁶⁷

Oggi l'evoluzione del settore apre nuove sfide, il cui superamento presuppone la creazione di processi efficientemente adeguati. In virtù delle evoluzioni del mercato, un'azienda innovatrice e leader di mercato ha bisogno di collaboratori specializzati nelle nuove competenze, in tutte le aree e i processi aziendali.

I processi di business sono le procedure operative essenziali per la creazione di prodotti e servizi e questi sono collegati direttamente con le strutture organizzative adottate.³⁶⁸

La riduzione del ciclo di vita del prodotto, la crescente concorrenza internazionale causata dal fenomeno della globalizzazione, le nuove norme giuridiche soprattutto in tema ambientale, i nuovi sviluppi delle tecnologie dell'informazione, giocano un ruolo fondamentale nell'organizzazione in quanto generano una crescente pressione sui costi. Tutto ciò è complicato ulteriormente dal rapido mutamento delle esigenze dei vari clienti al livello globale, i quali avanzano richieste sempre più differenziate e innovative. I costruttori di autoveicoli, infatti, sono continuamente costretti dalla competizione e dalle normative vigenti a rinnovare i veicoli, rendendoli ad esempio più leggeri per ridurre le emissioni, richiedendo dunque un continuo ricambio dei materiali di produzione utilizzati, pur dovendo mantenere i costi di produzione a un livello basso.

Un importante vincolo al cambiamento nell'industria automobilistica rimane ancora legato ai lunghi tempi necessari per l'introduzione di un nuovo prodotto, e per questo le case automobilistiche richiedono ai fornitori di operare con maggiore produttività per abbreviare il ciclo di sviluppo, e consentire ai nuovi modelli di arrivare più rapidamente sul mercato.³⁶⁹

Per essere in grado di affermarsi in tale contesto, nonché di preservare e migliorare la propria posizione competitiva, le aziende produttrici di componenti sono costrette a raggiungere la massima efficienza ed organizzare al meglio la gestione dei processi di business. Tale strutturazione delle parti è direttamente collegata con la configurazione della "Supply Chain", la cui ottimizzazione incide fortemente sui benefici e vantaggi di ogni fase.³⁷⁰

Le strategie e gli obiettivi perseguiti attraverso l'organizzazione degli approvvigionamenti, nella divisione automotive aftermarket, sono coordinati dalla Centrale Acquisti (CP) della Robert Bosch GmbH, mentre le linee guida generali e gli orientamenti di lungo periodo, vengono dettati dal Consiglio d'Amministrazione. L'ottimizzazione e lo sviluppo dei processi di acquisto, dipende strettamente dal miglioramento della catena di fornitura della società, al fine di produrre un più alto valore aggiunto. Questo beneficio positivo può essere realizzato costruendo e mantenendo uno intenso legame tra i processi di business e le fasi della Supply Chain, aspetti questi che devono rimanere anche prospetticamente il focus del gruppo.

Le criticità nella funzione acquisti, derivano dagli obiettivi di riduzione dei costi, la realizzazione di parti di elevata qualità, la logistica internazionale e anche i problemi di coordinamento, a livello mondiale, delle

³⁶⁷ "Bosch, fatturato record a quota 70 miliardi di euro", Sole24ore, 27/01/16

³⁶⁸ "Global purchasing processes in the business sector automotive aftersales", Jager, 2013

³⁶⁹ "Strategic substitution of new materials for old applications in automotive product development", Edwards, 2003

³⁷⁰ "Global purchasing processes in the business sector automotive aftersales", Jager, 2013

attività svolte dalla direzione centrale. Queste circostanze particolari rendono necessario che i processi di approvvigionamento avvengano con maggiore chiarezza e trasparenza.³⁷¹

Il superamento delle sfide globali del gruppo è dunque collegato, su larga scala, con il miglioramento dei processi aziendali e della loro gestione attiva, stabilendo obiettivi che perseguano allo stesso tempo flessibilità e standardizzazione, caratteristiche che rappresentano la base per la massimizzazione dei vantaggi economici, e un presupposto importante per il successo e la sopravvivenza a lungo termine, di una società che ha l'esigenza di operare in tutto il mondo in modo efficiente e competitivo, riducendo contestualmente i costi.³⁷²

Anche un gruppo multinazionale, però, quale è certamente Bosch, non può più essere in grado di realizzare una presenza autonoma in ogni fase, con la massima competitività operativa, in tutte le aree di business e geografiche in cui opera. Per questa ragione si rende necessario implementare una strategia di crescita per modalità esterna, che preveda dunque acquisizioni e alleanze strategiche, con vari partner a livello globale. Bosch in tutta la sua storia è stata capace di crescere per questa via, rimanendo sempre focalizzata sulla strategia di diversificazione del proprio business.³⁷³ Con tale modalità il gruppo è riuscito a mantenere le posizioni di leadership nei vari settori, migliorando i vari processi e sfruttando sinergie tra i vari business. Il forte orientamento alle prestazioni del gruppo è necessario per raggiungere gli ambiziosi obiettivi imposti dal Consiglio di amministrazione, e l'implementazione di processi di business efficienti e snelli rappresenta un fattore di successo imbattibile, in tale contesto.³⁷⁴

Le molte operazioni di fusione e acquisizione di società, all'interno di un settore come quello dell'aftermarket in continuo mutamento ed ancora in crescita, hanno spinto il gruppo Bosch ad adattare la mappa dei suoi processi alle nuove condizioni, per soddisfare i nuovi requisiti, richiesti dal mercato e non perdere quote nelle vendite.

Alcune importanti operazioni avvenute nel settore negli ultimi anni hanno infatti mutato lo scenario del post vendita internazionale. Negli Stati Uniti l'investitore KKR nel 2004 ha acquistato un pacchetto azionario importante in "A.T.U.", "PV Automotive", un grossista della vendita di ricambi, nel 2010 ha acquisito la catena di officine di riparazione "Pitstop". Nel 2011, "Reifen-Union GmbH & Co. KG Top Service Team" è diventato un azionista di "Coparts Autoteile GmbH", con l'obiettivo di creare una rete di rivenditori indipendenti di parti di veicoli e di pneumatici che potesse contare su quasi 1.200 concessionarie. Negli anni Bosch ha realizzato importanti acquisizioni, che le hanno permesso di incrementare i propri business, ma la più importante avvenuta per la divisione aftermarket, è stata effettuata a metà del 2012, acquisendo "SPX service solution", un produttore di componenti diesel e attrezzature di diagnostica per il post vendita, al fine di espandere il proprio business nei ricambi.³⁷⁵

³⁷¹ "Automotive behavioral requirements expressed in a specification pattern system: a case study at Bosch", Post, Menzel, Hoenicke, Podelski, 2011

³⁷² "Global purchasing processes in the business sector automotive aftersales", Jager, 2013

³⁷³ "Bosch compie 125 anni: una storia di innovazione e new business", Sole24ore, 26/01/11

³⁷⁴ "Global purchasing processes in the business sector automotive aftersales", Jager, 2013

³⁷⁵ "Customizing Aftersales", Roland Berger Strategy Consultants, 2013

Nel business dell'aftermarket l'azienda realizza le attività di produzione di varie parti, componenti e sistemi, per poi svolgere il ruolo sia di fornitore ufficiale delle case automobilistiche, sia di distributore dei ricambi di "qualità originale", "made in Bosch", ma con un'etichetta diversa.³⁷⁶

Bosch è il leader di mercato tra i "first tier", ovvero i fornitori di componenti di primo impianto per le case automobilistiche, seguita dai produttori Americani, Giapponesi e Coreani. Il gruppo italiano con la posizione migliore in questo mercato è Magneti Marelli, che presenta comunque un fatturato 5 volte inferiore alla divisione dell'azienda tedesca.³⁷⁷

Nel suo libro "Fiat the secret of an epoch", l'ex direttore generale di Fiat, Giorgio Garuzzo, in un'analisi comparativa tra "Magneti Marelli" (produttore e fornitore di parti e componenti italiano, oggi di proprietà del gruppo Fiat) e appunto Bosch, afferma che quest'ultima è stata da sempre il leader europeo in quasi tutti i campi di attività in cui operava l'azienda italiana, soprattutto per la fornitura di parti alle case automobilistiche. L'impegno nello sviluppo di nuove tecnologie è sempre stato il fattore di successo, infatti la compagnia investiva una percentuale enorme di reddito in ricerca, e impiegava tra le sue fila un gran numero di ingegneri meccanici di indiscusso prestigio, considerati il pilastro della società. Garuzzo continua indicando che i top managers erano tutti veri esperti nei campi tecnici e completamente dedicati allo sviluppo del business internazionale, ed inoltre l'intero complesso aziendale è stato perfettamente integrato con l'ambiente socio-economico locale e nazionale, che ha sostenuto senza sollevare reticenze.³⁷⁸

"Mi sembrava che Bosch fosse esattamente quello che un'industria in tale settore dovrebbe essere, un modello per la Fiat, insomma".³⁷⁹

A livello mondiale, per i componentisti è sempre più importante la capacità di generare innovazioni e ridurre i costi, semplificando i processi e razionalizzando le attività. Inoltre i settori che in particolare, stanno registrando i migliori margini e la maggiore espansione sono quelli che riguardano l'"infotainment" e le tecnologie di connettività e lo sviluppo di sistemi a risparmio energetico.³⁸⁰ Infotainment è un termine che deve la sua origine alla diffusione capillare di dispositivi mobili quali smartphone e tablet, che offrono la possibilità di fondere i servizi di questi con quelli presenti nelle auto, creando un mix tra le informazioni e l'intrattenimento, al quale partecipano più parti della vettura, dal computer di bordo al display che utilizza le app.³⁸¹

Quasi tutte le auto già oggi vengono costruite con sistemi di connessione collegati con il mondo esterno incorporati, e possibilità di far interagire le device mobili dei clienti con l'auto.

Lo sviluppo di app dedicate e sistemi di questo tipo, anche se diverso dalla classica produzione di componenti elettriche e meccaniche, è un mercato che presenta con questi molti punti di contatto, che vanno sfruttati in una logica sinergica e di consolidamento delle quote di mercato.

³⁷⁶ "Fiat the secret of an epoch", Garuzzo, 2006

³⁷⁷ "I componentisti alla sfida globale", Sole24ore, 27/09/11

³⁷⁸ "Fiat the secret of an epoch", Garuzzo, 2006

³⁷⁹ "Fiat the secret of an epoch", Garuzzo, 2006

³⁸⁰ "I componentisti alla sfida globale", Sole24ore, 27/09/11

³⁸¹ "È scoppiata la guerra dei display: le case automobilistiche rispondono a Google ed Apple", Sole24ore, 17/06/15

Molti apparecchi, sistemi e componenti realizzati da Bosch contribuiscono inoltre, direttamente alla tutela dell'ambiente e la conservazione delle risorse, riducendo gli sprechi e la domanda di energia, utilizzando sistemi che sfruttino le energie rinnovabili, permettendo l'uso di carburanti alternativi, e riducendo le emissioni. Qualsiasi prodotto made in Bosch il cui funzionamento comporta il consumo di materie prime, viene aggiornato continuamente, in modo da utilizzare meno risorse, energia e acqua. Il gruppo da sempre considera l'eccellente beneficio ambientale dei propri prodotti, di vitale importanza per garantirsi di ricoprire una posizione di leader a lungo termine nel mercato mondiale.³⁸²

In uno studio condotto dalla società di consulenza KPMG, su un campione di clienti nel 2005, si evidenzia come l'84% degli intervistati, ha citato il consumo di carburante delle automobili come il secondo più importante criterio per la scelta di acquisto, superato solo dalla qualità percepita dei veicoli. Inoltre gli studi ambientali, evidenziano che circa un terzo della produzione di anidride carbonica globale (CO₂), viene generato da condizioni di traffico stradale. Questi due dati confermano come i motori realizzati a basse emissioni, estremamente efficienti, non solo offrono un vantaggio economico per i possessori, ma garantiscono inoltre un importante contributo alla protezione dell'ambiente e delle condizioni climatiche.³⁸³ Nel 2006, il Congresso degli Stati Uniti, recependo l'importanza di tali esigenze ambientali, approva l'"Energy Policy Act", al fine di promuovere per la prima volta veicoli che possano permettere dei risparmi nel consumo di carburante, la maggior parte dei quali alimentati da sistemi diesel (quelli che secondo gli studi sui consumi condotti da Bosch, potenzialmente possono ridurre più dei sistemi benzina le emissioni) o da tecnologie ibride.

Per sfruttare queste opportunità ed aumentare l'efficienza del carburante in tutte le proprie tecnologie di azionamento Bosch ha profuso un intenso sforzo e stanziato ingenti investimenti per ricerca e sviluppo, creando sistemi di iniezione più flessibili.

Un primo esempio di innovazione in questo settore sono gli iniettori "piezo-line", lanciati assieme alla terza generazione del sistema common-rail.³⁸⁴

Per quanto riguarda le soluzioni ibride, Bosch fornisce i sistemi necessari per l'azionamento con gas naturale, che si stima produca il 25 per cento in meno di anidride carbonica (CO₂) rispetto al motore a benzina, non emettendo inoltre particelle tossiche. Il gas naturale è una proposta attraente sia per i mercati europei che per quelli asiatici, ma è solo una delle alternative esistenti. In molti paesi infatti si stanno sviluppando tecnologie di combustione alternative, che utilizzano i materiali più svariati, in Brasile, per esempio, l'alcol è già in uso come combustibile al fianco della benzina. Queste tecnologie non offrono però ancora le giuste garanzie in termini di affidabilità ed efficienza.

Una tecnologia su cui invece Bosch lavora da tempo, e che è risultata molto efficiente, è il sistema di gestione del motore "flex-fuel", che consente ai veicoli di funzionare con entrambi i tipo di combustibili.

³⁸² "Corporate social responsibility report", www.bosch.com, 2006

³⁸³ "Corporate social responsibility report", www.bosch.com, 2006

³⁸⁴ www.formulabosch.it

Tale sistema di gestione del motore adatta automaticamente i modelli e i parametri di accensione e di iniezione alla composizione del combustibile utilizzato in un dato momento, garantendo lo stesso livello di prestazione.

Queste innovazioni rendono possibile l'abbattimento nel consumo di carburante, e la costruzione di motori diesel silenziosi, che raggiungano l'obiettivo di ridurre le emissioni di ossidi di azoto e particolato.

Nel caso della tecnologia ibrida, le case automobilistiche stanno già utilizzando in prevalenza i prototipi di Bosch, che anche in questo campo si è confermata attenta ad effettuare investimenti per il lungo periodo, in anticipo rispetto ai concorrenti. Ad esempio i minibus Iveco, utilizzati alle Olimpiadi di Torino invernali del 2006, sono stati dotati di trazione ibrida Diesel di Bosch. Nei prossimi sviluppi, questa tipologia di motori potrà ancora compiere progressi nel ridurre il consumo di carburante.

Il sistema elettronico "Start / Stop System" (SES), è un altro esempio di tecnologia sviluppata in questa direzione, il quale arresta automaticamente il motore quando viene messo in folle e lo riavvia quando il pilota preme uno dei pedali.³⁸⁵

Gli standard sulle emissioni sempre più severi, in entrambi i mercati, sia quelli industrializzati che quelli emergenti, fanno sì che la domanda di tali sistemi sia in crescita per i nuovi veicoli, che devono garantire produzioni di CO₂ sempre più basse, e ciò rappresenta un notevole vantaggio per un gruppo come Bosch che ha da sempre lavorato ed investito in questa direzione, dimostrando grande attenzione ai tempi ambientali e lungimiranza strategica.

Grazie alle tecnologie diesel, gli sviluppatori del motore sono già in grado di soddisfare, i valori indicati dalle norme Euro 5 e US07 sulle emissioni, e si stanno attrezzando per superare i prossimi parametri, come il prossimo Euro 6.³⁸⁶

Bosch inoltre realizza già da tempo i propri progetti di sviluppo in partnership con case automobilistiche americane ed europee, finalizzati alla produzione di veicoli con motore diesel che rispettino le nuove stringenti norme. Tali processi di sviluppo hanno messo in luce la presenza di nuove opportunità, che consentono la realizzazione di soluzioni molto più economiche, con una durata di vita più lunga delle componenti, e sostenuti dalla gestione delle problematiche con sensori e software di rilevamento.

Gli alti tassi di crescita attesi nei prossimi anni per i sistemi che utilizzano energie rinnovabili, stanno spingendo il lavoro della società "BBT Thermotechnik GmbH" di proprietà di Bosch, la quale occupa già una posizione leader in questo settore, sempre più verso l'integrazione della propria gamma di produzione di sistemi che utilizzino le nuove tecnologie legate all'uso di fonti energetiche alternative.

Su questi temi il Professor Winnacker, Presidente della "German Research Foundation", argomenta che è importante che le aziende contribuiscano a migliorare la situazione ambientale attraverso le innovazioni, proprio come sta facendo Bosch. Si tratta di un anello fondamentale nella catena del valore che porta dalle invenzioni ai prodotti finiti, che porta con sé un grande carico di responsabilità, di cui il cambiamento

³⁸⁵ www.bosch.com

³⁸⁶ "Corporate social responsibility report", www.bosch.com, 2006

climatico rappresenta una delle più grandi sfide, e per questo è essenziale seguire una strategia a lungo termine.³⁸⁷

³⁸⁷ “Corporate social responsibility report”, www.bosch.com, 2006

4.4 Alleanze e partner commerciali

Le posizioni di rilievo raggiunte dal gruppo Bosch nei mercati e nei settori nei quali opera, sono frutto di un attento orientamento strategico, volto da sempre ad effettuare strategie di integrazione e differenziazione, attuate attraverso la modalità delle acquisizioni e la crescita di tipo contrattuale.

Il presidente della divisione “Tecnologie automobilistiche”, Rolf Bulander, in un incontro con la stampa avvenuto in Germania nel 2015 per descrivere i risultati ottenuti nell’esercizio, coglie l’occasione per tracciare le linee guida per la crescita in futuro del gruppo Bosch, soffermandosi soprattutto sul tema delle alleanze e degli accordi. In particolare egli afferma che le strategie del gruppo del presente e del prossimo futuro, non sono più orientate ad effettuare acquisizioni, quanto piuttosto volte alla ricerca di eventuali partner per realizzare nuove collaborazioni.³⁸⁸

Negli anni infatti, fin dalla sua fondazione, il gruppo Bosch ha privilegiato, come strategia di crescita, le acquisizioni di altre aziende. Questa via ha permesso a Bosch, di sfruttare il mercato già creato dalle aziende che ha acquisito, far proprie le loro conoscenze e competenze, ed eliminare un concorrente, nel mercato nel quale decideva di operare.

Le acquisizioni e fusioni realizzate hanno permesso al gruppo di differenziare la propria offerta di prodotti e servizi e di integrarsi sempre più, soprattutto a valle.

Al fianco di questo tipo di strategie, l’azienda ha sviluppato anche una serie importante di accordi e alleanze, utili al fine di diminuire l’impegno finanziario richiesto dalle operazioni, ottenendo gli stessi benefici rispetto alla strategia delle acquisizioni, ed inoltre in molti casi, in particolare quelli riguardanti l’ingresso in mercati che presentano regolamentazioni restrittive, ha permesso di superare le barriere legislative. La Cina per esempio ha da sempre negato l’ingresso autonomo alle aziende nel proprio territorio, vincolandole alla realizzazione di joint venture con partner locali.³⁸⁹

Il settore dell’automotive, ed in particolare dell’aftermarket, come ampiamente discusso nei capitoli precedenti, è molto redditizio, ma proprio per questo caratterizzato da un’elevata concorrenza, ed inoltre diventa più complesso nel tempo, a causa dell’introduzione di nuove tecnologie, delle tendenze mutevoli dei clienti e dell’ingresso di nuovi player nel mercato.

Il gruppo Bosch inizia la sua attività proprio nell’attività di riparazione, per poi espandersi fino ad arrivare alla produzione e distribuzione di parti e componenti. La sua conoscenza della filiera e delle varie fasi che la compongono, pertanto è davvero ampia e specializzata, ma per affrontare nel migliore dei modi il mercato del post vendita e dei ricambi ai molti livelli nei quali è presente, ha intuito la necessità di collaborare con altre aziende e operatori, per sfruttare le competenze complementari e specifiche di ognuno nei vari campi. Il lavoro realizzato in tandem con altre organizzazioni professionali assicura inoltre, che l’industria benefici degli sviluppi tecnologici realizzati con investimenti congiunti da più organizzazioni. Per questo motivo la

³⁸⁸ “Bosch: fatturato Mobility Solutions +7% nel primo trimestre”, Ansa, 19/05/15

³⁸⁹ “A special report in automobilewoche”, Accenture, 2015

divisione aftermarket di Bosch entra a far parte di una fitta rete di relazioni, che le permettono di identificare e sfruttare le migliori soluzioni commerciali, al fine di mantenere intatto il suo ruolo di leader nella produzione e fornitura di parti per il veicolo, consolidando inoltre il rapporto con il cliente finale collegato alla sua filiera interna, l'automobilista, garantendo il massimo livello di coordinamento, nelle modalità operative che consentono di fidelizzarlo.³⁹⁰

È presente una vasta gamma di imprese che operano nel settore del post-vendita, da quelle appartenenti al canale ufficiale degli OEM a quelle membri del canale IAM indipendente. Nel segmento di servizi premium per il canale ufficiale si possono rintracciare le strutture di BMW e Jaguar Land Rover, e quelle dei produttori di volume come Hyundai e VW, inoltre esistono vari tipi di catene in franchising di riparazione come Bosch Car Service e Euromaster, ed i giocatori intermedi come TÜV Nord, AutoScout24 e Mobile.de..³⁹¹

I servizi di riparazione e manutenzione stanno attraversando, infatti, in questi anni una fase di intenso cambiamento, con l'ingresso di sempre più competitor, e una maggiore focalizzazione degli investimenti da parte delle case automobilistiche in tal settore.

Gli autoriparatori, dal canto loro, per sopravvivere nel mercato devono essere sempre più aggiornati e specializzati, soprattutto dal punto di vista dell'elettronica e delle nuove innovazioni implementate sui veicoli. Le auto e le componenti diventano sempre più complesse, pertanto la sostituzione di intere parti è sempre più frequente e gli standard imposti dalle case automobilistiche diventano più stringenti. Per affrontare questi cambiamenti, le officine di riparazione, hanno bisogno di dotarsi di attrezzature tecnicamente innovative e sempre aggiornate, e per far fronte alla tendenza del numero di interventi per auto in circolazione che si riduce nel tempo, gli autoriparatori scelgono di accordarsi con grandi gruppi, ed entrare a far parte di reti di riparazione altamente strutturate. Una delle soluzioni disponibili, quindi è quella di stipulare un accordo di franchising con un grande operatore del post vendita.³⁹²

Il gruppo Bosch a livello internazionali ha lanciato molti progetti per la creazione di network di officine di riparazione, con il vantaggio di sfruttare la conoscenza dei mercati locali detenuta dai partner, e sul territorio Italiano, offre agli autoriparatori la possibilità di affiliarsi alla sua rete "Bosch car service" ed a quella "Auto crew".

Auto crew, è un network nato indipendente, che è stato incorporato dall'azienda tedesca nel 2009, ed arriva a contare oggi circa 600 officine affiliate, le quali offrono servizi di riparazione meccanica ed elettrica sui veicoli, oltre che cambi gomme e manutenzione dei climatizzatori. Tale rete quindi si è sviluppata anche fuori dall'Italia, ed addirittura fuori dai Paesi europei, diffondendosi in alcuni Stati Africani, territori in cui Bosch crede molto per i futuri tassi di crescita del mercato automobilistico.

Bosch Car Service è la rete principale realizzata in franchising da Bosch, attraverso contratti con autoriparatori localizzati nei vari territori di 150 Paesi in tutto il mondo, che fornisce agli automobilisti

³⁹⁰ "Mobile electronics", Giugno 2014

³⁹¹ "A special report in automobilewoche", Accenture, 2015

³⁹² "Network di riparazione: Bosch festeggia la centesima officina Autocrew in Italia", Notiziario motoristico, 04/11/14

servizi di manutenzione, riparazione e diagnostica per tutte le marche di veicoli, garantendo un servizio di prima classe ad un prezzo accessibile. Gli operatori che scelgono di entrare a far parte di questo network, sono molto importanti per la divisione automotive dell'azienda, infatti rappresentano il brand Bosch nel mondo.

L'affiliazione in franchising inoltre è estesa anche agli operatori della distribuzione dei ricambi, attraverso i progetti "Bosch concessionari" e "Bosch partner".

Le officine afferenti alla rete nel 2015 sono 1300, mentre i ricambisti partner 36 in tutto il territorio nazionale.³⁹³



(Figura 22: www.bosch-automotive.com)

I tecnici specializzati dei centri Bosch Car Service ricevono una formazione specializzata che permette loro di acquisire dimestichezza con le più recenti tecnologie, ed entrando a far parte della rete possono disporre delle apparecchiature di diagnostica più aggiornate, per rilevare eventuali guasti nelle auto, il più velocemente e accuratamente possibile. Formazione e apparecchiature sofisticate sono fondamentali per il progetto, in quanto devono garantire che il cliente sia sempre soddisfatto dagli interventi ricevuti e torni per le riparazioni future nello stesso centro.³⁹⁴

Il costo per entrare a far parte della rete Bosch car service ammonta a 2.800 euro, e dopo il pagamento di questa quota, i franchisee possono usufruire di corsi di formazione tecnica e manageriale e di particolari servizi. Tra questi ultimi si annoverano software gestionali, utili per innovare la gestione della propria attività, attrezzature e sistemi di diagnostica, possibilità di accedere a portali che forniscono informazioni sui veicoli, cura del layout e dell'immagine dell'officina, sito web inclusivo di servizi di geolocalizzazione che indicano la prossimità dei centri di riparazione, garanzia per l'automobilista in caso di guasti, accesso ai clienti flotta del gruppo, attività di marketing congiunto, materiale brandizzato e assistenza costante da parte di responsabili Bosch per le problematiche giornaliere. Un importante servizio di coaching è inoltre offerto agli affiliati per migliorare ulteriormente le attività realizzate, sia dal punto di vista tecnico che da quello della gestione pura d'impresa, attraverso un consulente dedicato.

³⁹³ "Bosch service", Notiziario motoristico, 01/12/15

³⁹⁴ www.formulabosch.it

I corsi di formazione offerti ai partner in campo manageriale fanno parte del programma “Bosch service excellence”, che permette agli autoriparatori affiliati alla rete, di aggiornarsi sui cambiamenti del mercato, che vede sempre più ridotti i margini di guadagno, e dalla clientela, che richiede di sviluppare le capacità fondamentali per offrire un servizio specializzato, cordiale, rispettando i costi e i tempi preventivati, caratteristiche fondamentali per crescere a livello di volumi e sopravvivere nel mercato.

Il programma “Quality test” è invece il mezzo che Bosch ha utilizzato per controllare l’operato degli affiliati, testando il livello di qualità offerto, l’efficienza e la soddisfazione dei clienti nella rete di riparazione. Il programma prevede la visita periodica di un cliente d’accordo con l’azienda, che richiede servizi e riparazioni particolari.³⁹⁵

Un vantaggio fondamentale che l’espansione a valle di Bosch consente, attraverso la propria rete di officine e ricambisti in franchising, è che tutti i ricambi che vengono sostituiti sono della stessa qualità di quelli originariamente montati sulla maggior parte dei veicoli, in quanto Bosch fornisce molte componenti di primo impianto.

Creare un proprio network, condividendo i costi di gestione con partner locali, consente quindi all’azienda, di vendere anche agli automobilisti i propri prodotti a prezzi molto vantaggiosi, entrando in un mercato redditizio e strettamente interrelato con quello che rappresenta il “core business” del gruppo.

Il Bosch Car Service si distingue inoltre dalla maggior parte delle altre officine di riparazione, per la sua elevata competenza tecnica, caratteristica su cui Bosch investe molto. L’impegno profuso per la cura del cliente, l’eccellente livello nel servizio tecnico e per la persona, unito all’utilizzo di parti e componenti di elevata qualità, permette alla rete di poter contare su forti leve per la fidelizzazione dei clienti.³⁹⁶

Il livello qualitativo elevato dei servizi offerti dal network di riparazione Bosch, dipende dall’orientamento standardizzato del gruppo e dall’abilità degli operatori locali. Riuscire ad individuare gli autoriparatori più efficienti e che condividano a piano la strategia del gruppo, non è semplice e richiede un’intensa attività di selezione e testing, che se adeguatamente gestita, permette di sfruttare le competenze complementari dei partner locali.

Nel settore dell’aftermarket, oggi sono ancora elevate le differenze in termini di prestazioni e servizi offerti tra gli operatori del canale OEM, le officine autorizzate, le officine indipendenti e le catene in franchising di riparazione. L’unica caratteristica comune è che tutti hanno bisogno di avvicinare i clienti in modo mirato, per fidelizzarli.

In un mercato che presenta queste caratteristiche, reti di officine formate da un operatore specializzato del settore, esponendo un brand conosciuto globalmente, possono divenire la soluzione preferita dagli automobilisti, in quanto offrono una gamma di servizi ampia e mirata per specifici gruppi di clienti, utilizzando ricambi di qualità. Gli autoriparatori affiliati a Bosch Car Service possono inoltre offrire servizi aggiuntivi ai clienti, frutto dell’appartenenza ad una struttura multinazionale, per esempio periodi di garanzia

³⁹⁵ www.formulabosch.it

³⁹⁶ www.bosch-automotive.com

estesi, assicurazioni, servizi di rimorchio e carte fedeltà che, incrementano la soddisfazione di diversi gruppi e tipologie di clienti.³⁹⁷

Pochissimi invece sono gli operatori del canale OEM in grado di mantenere i clienti i cui veicoli raggiungono più di quattro anni di età, come ancor meno sono le officine indipendenti che riescono ad intercettare il segmento dei veicoli nuovi. Questo significa che essi si lasciano sfuggire un margine considerevole del business della riparazione.

Il network “Bosch Car Service”, grazie ai suoi punti di forza riesce a inserirsi nel mercato di entrambi questi segmenti.³⁹⁸ Bosch attraverso la sua rete di officine riesce anche ad accaparrarsi il mercato dei servizi di riparazione dei clienti business, stipulando accordi con gestori di flotte di autoveicoli. Un esempio italiano è rappresentato dall'accordo commerciale stipulato da Bosch car service e “Radio taxi”, in virtù del quale i veicoli della flotta di tassisti di Torino, possono riparare i veicoli a condizioni vantaggiose e con servizi particolari, che riguardano la riduzione dei tempi e dei costi per la manutenzione, l'impiego di ricambi di qualità Bosch e varie ulteriori promozioni. Una delle ragioni che ha portato a concludere questo accordo, è che le officine di tale rete posseggono le competenze specializzate necessarie per le riparazioni dei mezzi ad alimentazione ibrida, molto diffusi nel parco auto di Radio taxi.³⁹⁹ Le officine indipendenti, o anche altre reti di riparazione in franchising, che appartengono a gruppi che non detengono queste conoscenze, si trovano forzatamente tagliate fuori da questo mercato.

Un'altra alleanza rilevante è quella realizzata dalla divisione automotive di Bosch con la società di servizi di assistenza per auto AGA, gruppo Alliance Global Assistance. Attraverso questo accordo, i clienti dei centri di riparazione Bosch Car Service hanno la possibilità di stipulare la polizza creata dal gruppo assicurativo, grazie alla quale possono beneficiare di servizi aggiuntivi a costi ridotti, quali ad esempio garanzie estese delle riparazioni o assistenza in caso di guasti e malfunzionamenti con un servizio di trasporto fino all'officina affiliata più vicina. Le officine stesse possono promuovere l'iniziativa offrendola agli automobilistici, garantendosi un'ulteriore mezzo per soddisfare i clienti.⁴⁰⁰

Collaborazioni di questo tipo sono rilevabili in molti paesi europei e tante altre regioni italiane, e sono realizzate con i partner più svariati, dimostrando l'attitudine del Gruppo Bosch in tutte le fasi, alla realizzazione di questa strategia di crescita. Tutti gli operatori appartenenti alla rete della filiera beneficiano conseguentemente di queste partnership, in particolare le officine, che confermano ulteriormente l'importanza di affiliarsi ad un gruppo di tale rilievo, come Bosch Car Service, che garantisce loro la possibilità di aumentare gli introiti, i fatturati e le visite in officina, condizioni importanti che possono inoltre permettere di fidelizzare maggiormente i propri clienti.⁴⁰¹

³⁹⁷ “Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

³⁹⁸ “Customizing Aftersales, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

³⁹⁹ “Aftermarket: collaborazione fra Bosch Car Service e i tassisti di Torino”, Notiziario motoristico, 10/04/14

⁴⁰⁰ “Cupertino: tre generazioni con voglia di investire”, www.formulabosch.it

⁴⁰¹ “Aftermarket: collaborazione fra Bosch Car Service e i tassisti di Torino”, Notiziario motoristico, 10/04/14

Bosch è attivo inoltre nella fase di distribuzione di ricambi e componenti sia come “first tier”, ovvero come fornitore di primo impianto delle case automobilistiche, che come fornitore del canale indipendente, nel quale opera sviluppando accordi commerciali con grandi gruppi di distribuzione indipendenti, o con le proprie strutture.

Ad esempio Bosch gode di una relazione di lungo periodo con Groupauto, la società multinazionale di distribuzione ricambi, classificandosi nel 2012, grazie a questo tipo di rapporto commerciale, come suo primo fornitore. I livelli di fatturato generati da un gruppo internazionale come Groupauto, confermano l'importanza strategica, questa volta a livello di volumi prodotti, di tale accordo, che deve essere valorizzato e rinnovato nel tempo.⁴⁰²

Bosch inoltre realizza ulteriori partnership nella fase distributiva anche con soggetti minori che operano a livello regionale nella vendita di ricambi nel settore del post vendita.

Questo tipo di progetto di collaborazione riguarda i ricambisti, ovvero gli operatori appartenenti alla filiera distributiva dei ricambi auto che riforniscono officine e venditori al dettaglio, che entrano a far parte della rete “Concessionari Bosch”.

In Sicilia un accordo di questo tipo è stato realizzato con il distributore catanese “CIRE”, uno dei primi concessionari Bosch italiani. In virtù di tale contratto, CIRE rifornisce i ricambisti locali a valle della filiera, e gestisce inoltre la rete di officine del network “Bosch car service” afferenti alla sua area di competenza, fornendo attrezzature per le riparazioni, ricambi meccanici ed elettrici e servizi vari, tra cui anche la formazione e i software. L'importanza della figura del concessionario Bosch è legata non solo al fatturato garantito dal consolidamento di un nodo della rete, ma soprattutto dalla capacità che il franchisee possiede nella gestione degli altri partner locali e dei ricambisti. Questi ultimi possono usufruire di un portale di vendita online, con consegne effettuate in tutta la regione molto veloci ed efficienti, e un servizio professionale garantito dal marchio Bosch.⁴⁰³

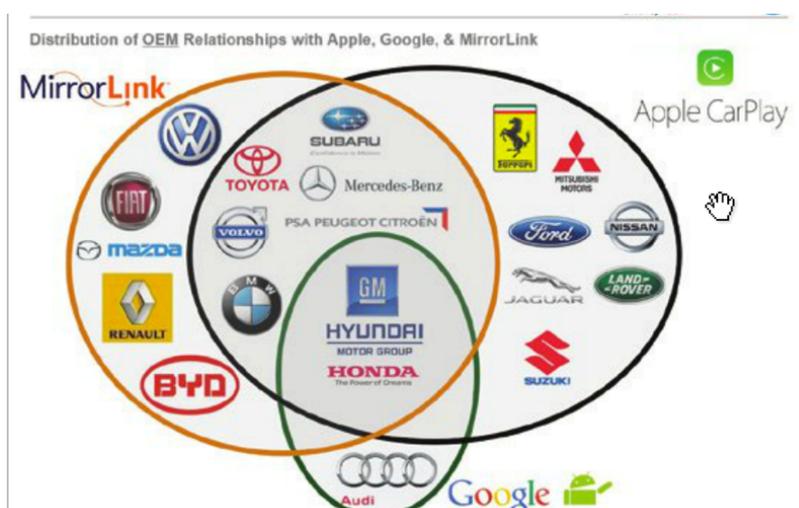
Lo scenario competitivo attuale, vede il gruppo Bosch operare a livello globale nell'aftermarket, confrontandosi con la presenza di numerosi operatori, alcuni dei quali che pur appartenenti a settori diversi, iniziano ad inserirsi in questo business. Sono un esempio di questa nuova tendenza, i leader del settore dell'informatica Apple e Google, i quali si affacciano al settore dell'automotive con sempre maggiore insistenza, sviluppando alleanze con gruppi automobilistici e produttori di componenti. Per rimanere competitivo contro questa eterogenea concorrenza, anche un gruppo leader nel proprio settore, come Bosch, necessita di espandere le proprie attività attraverso alleanze con partner diversi, ed accedere alle filiere globali di generazione della conoscenza, delle quali abbiamo discusso nel primo capitolo. Nel contesto attuale, sviluppare una rete di alleanze nella fase di ricerca e sviluppo, è importante per sfruttare la conoscenza a livello globale e attingere a competenze complementari per la produzione di tecnologie innovative.

⁴⁰² “Per Groupauto Bosch è fornitore dell'anno”, www.formulabosch.it

⁴⁰³ “Crescere con CIRE”, www.formulabosch.it

Il settore dell'auto infatti sta vivendo un momento di enorme cambiamento, in cui mutano le esigenze degli automobilisti e si evolvono le strutture delle case costruttrici, che implementano sistemi sempre più all'avanguardia. Proprio per far fronte a queste esigenze, dal 2011 Bosch è membro del “Car Connectivity Consortium” (CCC), organizzazione globale guida nello sviluppo di tecnologie per fornire soluzioni di connettività auto definite “smartphone-centric”. La struttura si compone di attività realizzate con collaborazioni intersettoriali tra i partner, ed include oltre 100 membri, la maggior parte dei produttori di auto e di smartphone al mondo, insieme ad alcuni fornitori di parti di elettronica dell'aftermarket. Tra questi si annoverano Bosch, Bmw, Fiat, Honda, Gm, Mercedes, Volkswagen e Volvo, Microsoft, Sony, HTC, Huawei.

Il prodotto principale realizzato dell'organizzazione è “MirrorLink”, uno standard aperto realizzato per favorire la connettività, progettato per offrire la massima interoperabilità tra una vasta gamma di smartphone e automobili, fattispecie che permette a tutti i giocatori dell'ecosistema di avere una quota pari nel settore “connected car”.⁴⁰⁴



(Figura 23: da “Mobile electronics”, Giugno 2014)

Altro vantaggio di questo tipo di organizzazione è che, essendo la copertura dei player dei vari settori interessati dalle innovazioni così ampia, probabilmente le innovazioni sviluppate tramite questo portale potranno diventare standard di settore, in modo da non creare spreco di tempo e risorse da parte delle varie aziende, come se operassero singolarmente. Questo è un vantaggio notevole per i soci, in quanto in assenza di una tale struttura, ognuno dovrebbe sviluppare tecnologie autonomamente, o comunque investire in molte differenti ricerche per essere certo di non rimaner tagliato fuori, dallo sviluppo tecnologico che diventerà prevalente. Un ulteriore vantaggio fondamentale riguarda la compatibilità dei vari device, i clienti infatti hanno l'esigenza che le tecnologie presenti nelle auto siano utilizzabili con qualsiasi modello e marca di

⁴⁰⁴ www.carconnectivity.org

dispositivo mobile. Nel momento in cui costruttori di auto, i produttori di componenti e le società attive in ambito digitali sviluppano assieme i sistemi, ovviamente questo problema non si pone.⁴⁰⁵

Il settore del post vendita cambia rapidamente, caratterizzato in modo sempre più rilevante dalle evoluzioni tecnologiche e dalle nuove richieste dei segmenti di clientela formati dai giovani e dai clienti molto esigenti. Questi due particolari segmenti, soprattutto oggi, sono spinti alla ricerca e al confronto di offerte nel post vendita, per la riparazione delle loro auto, ad utilizzare frequentemente portali o negozi online, come “AutoScout24” e “Drivelog”. Questi siti di vendita, introducono un regime di trasparenza dei servizi disponibili nelle officine di riparazione, e sfruttano leve e strategie di marketing territoriale per indirizzare questi nuovi gruppi di clienti, presso i loro centri di riparazione.

Drivelog, è il portale gestito da Bosch, compatibile con tutti i tipi di dispositivi mobili, realizzato grazie alle collaborazioni intersettoriali, per soddisfare queste esigenze, che permette un utilizzo più intelligente dell’auto. La piattaforma di servizi per automobilisti e officine è il primo portale on-line, che offre strumenti di gestione dell’auto completi, semplici ed economici, che consentono di mantenere sotto il controllo dell’automobilista, tutti i costi di manutenzione e accessori connessi al possesso di un’auto. L’innovativa soluzione offre ai clienti un "registro digitale dei servizi", un sistema di ricerca dei negozi e delle officine più economiche, e fornisce dati sui veicoli, che aiutano a mantenere il controllo dei costi.

Le esigenze e i desideri specifici dei clienti difficilmente potrebbe essere più diversi l'uno dall'altro, per questo gli operatori del settore post-vendita a tutti i livelli di distribuzione cercano di differenziare i loro prodotti e servizi, immaginando nuovi approcci che valorizzino il potenziale non sfruttato in tutti i segmenti di clientela.⁴⁰⁶

Lo svantaggio principale per chi fa parte di una struttura come il CCC, è che diventa difficile nascondere i propri progetti aziendali specifici, utili per mantenere un vantaggio competitivo.⁴⁰⁷ La logica della struttura infatti è di aperta condivisione, e accettando di farne parte si rendono note inevitabilmente alcune competenze distintive detenute, comunicandole al settore, con tutti i rischi che ne conseguono. Ad ogni modo far parte di una tale organizzazione diventa ormai imprescindibile e dunque, i vantaggi che ne derivano, sono di gran lunga superiori alle potenziali criticità che può generare.

Il gruppo Bosch infine è anche attivo nello sviluppo di partnership in campo sociale, e ne rappresenta un esempio l’alleanza sviluppata in Italia con Ranstad, operatore globale di gestione delle risorse umane, per contrastare il fenomeno della disoccupazione tra i giovani.

Il progetto chiamato “Allenarsi per il futuro”, che prevede inoltre la collaborazione con scuole e università, realizzerà incontri in tutta Italia per indirizzare i ragazzi in base alle loro attitudini per la futura occupazione, potendosi questi confrontare con manager e figure imprenditoriali. Un’ulteriore vantaggio del progetto è quello di offrire 250 tirocini formativi a quegli studenti che si dimostreranno più meritevoli.⁴⁰⁸

⁴⁰⁵ “The connected car don’t forget compatibility and the aftermarket”, www.carconnectivity.org

⁴⁰⁶ “Customizing Aftersales”, Roland Berger Strategy Consultants, 2013

⁴⁰⁷ “The connected car don’t forget compatibility and the aftermarket”, www.carconnectivity.org

⁴⁰⁸ “Bosch lancia il progetto occupazione giovani partendo dallo sport”, Ansa, 25/09/15

La scuola di formazione appartenente al gruppo, la “Bosch Training esperienze e competenze”, ha invece stipulato un accordo con l’Università degli studi Aldo Moro di Bari, grazie al quale ha si è stabilito che venga adeguata la proposta accademica a degli standard necessari per creare opportunità di carriera per gli studenti, oltre che organizzare periodici incontri di teoria e di pratica, e stanziare fondi per delle borse di studio.

Bosch Tec ha inoltre sviluppato un’alleanza con la Regione autonoma Friuli Venezia Giulia, per offrire possibilità di tirocini formativi, utili a sviluppare le competenze necessarie per entrare nel mondo del lavoro. Altri accordi simili sono stati sviluppati dall’azienda con molte altre regioni del nostro Paese, evidenziando ancora una volta l’attenzione che Bosch ripone nello sviluppo e nella formazione delle risorse umane, stabilendo un ottimo legame con i contesti nei quali opera.⁴⁰⁹

⁴⁰⁹ “Bosch: duplice accordo per collegare formazione e lavoro”, Notiziario motoristico, 10/04/15

La forza di Bosch, come più volte menzionato, risiede da sempre nella capacità continua di riuscire a innovare prodotti e processi, capacità questa che non si esaurisce nel mero adattamento ai trend che il mercato offre, ma che riguarda piuttosto quella di imporsi come fonte del cambiamento.

Negli anni l'azienda è sempre riuscita ad anticipare le evoluzioni dei mercati e dei settori in cui opera, investendo molte risorse in ricerca e sviluppo, implementando sistemi sempre più sofisticati e utilizzando materiali e processi innovativi, che venissero incontro alle esigenze di clienti e istituzioni. Così facendo si è sempre trovata in una posizione dominante sul mercato, difficilmente attaccabile dagli avversari a livello globale.

L'obiettivo dichiarato di Bosch attraverso l'introduzione di queste evoluzioni tecnologiche nel settore dell'auto, è quello di mostrare una nuova dimensione dell'interazione uomo-macchina.⁴¹⁰

Oggi l'innovazione di Bosch è focalizzata su tre ambiti principali:

- 1) Il primo riguarda l'installazione di una nuova centralina sulle auto, la Connectivity Control Unit (CCU), collegata al computer di bordo, che permetterà una connessione maggiore della vettura, rilevando anche la posizione, ed occupandosi della protezione e conservazione dei dati. Questa tecnologia sarà realizzata per tutti i tipi di veicoli a motore, e si prevede possa divenire obbligatoria nel prossimo futuro, grazie a normative specifiche nei paesi sviluppati.⁴¹¹
- 2) La seconda area di innovazioni riguarda i motori, i quali in virtù dei regolamenti sulle emissioni devono ridurre consumi e impatto ambientale, pur non perdendo in efficienza. Oltre al miglioramento dei motori tradizionali a benzina e diesel, l'azienda tedesca è impegnata nello sviluppo di componenti e tecnologie per i nuovi motori elettrici ed ibridi. Per migliorare i sistemi di alimentazione elettrica, Bosch si è concentrata in particolare sull'evoluzione delle batterie per incrementare l'autonomia dei veicoli.
- 3) Il terzo ambito riguarda invece la creazione di sistemi intelligenti, connessi in rete che potranno portare in futuro, come ultimo sviluppo ad "auto a guida autonoma". Tra questi si annoverano quindi dispositivi di aggiramento del traffico, sensori per la rilevazione preventiva di possibili collisioni, i quali miglioreranno la sicurezza delle vetture, oltre che tecnologie per il parcheggio assistito. Per quest'ultimo aspetto Bosch ha implementato il sistema "Valet parking automatico", grazie al quale si rende possibile che l'auto effettui autonomamente le manovre di parcheggio.⁴¹² Questi sistemi come spiega Gabriele Allievi, Amministratore delegato di Bosch Italia, sono propedeutici alla futura evoluzione che porterà all'auto con guida autonoma.⁴¹³

⁴¹⁰ "CES: Bosch to offer aftermarket eCall, www.automotiveit.com, 2016

⁴¹¹ "Soluzioni per la mobilità intelligente", www.formulabosch.it

⁴¹² "Bosch, auto più green e più sicure nelle connessioni", Ansa, 16/09/2015

⁴¹³ "Bosch Italia chiude in positivo il 2014 e punta sulla ripresa", Ansa, 12/06/15

Come affermato in una conferenza stampa dal CEO di Bosch Denner, in occasione del CES (International Consumer Electronics Show) nel 2015 a Las Vegas, il gruppo sta scommettendo su “internet delle cose” per la crescita futura, cambiando il proprio sistema di business, e ampliando inoltre le sue competenze nei software attraverso l’attività della propria sussidiaria “Bosch Software Innovation”⁴¹⁴. Dal 2016 in poi non sarà possibile trovare veicoli che non prevedano dispositivi in grado di connettersi col mondo esterno, almeno in Europa e Nord America, e le tecnologie legate alla mobilità connessa, per egli, permetteranno di risolvere problemi come l’urbanizzazione e la scarsità delle risorse. Infatti dei circa 55.000 dipendenti a livello internazionale impiegati da Bosch nelle attività di ricerca e sviluppo, circa un terzo sono ingegneri di software dedicati allo sviluppo di prodotti tecnologici collegati ad internet, con un focus su sensori e servizi.⁴¹⁵

Bosch è oggi l’unico produttore operante a livello globale nei tre ambiti che formano quello che viene definito “internet delle cose”, che sviluppa sistemi che riguardano appunto, la connettività, la sensoristica e i software. Tale vantaggio concede la possibilità di offrire servizi che le permettano di sfruttare a pieno le aree di mercato che le nuove evoluzioni stanno creando nel contesto.⁴¹⁶

Proprio sulle connessioni si sta giocando un’importante battaglia competitiva. Il mercato infatti richiede inevitabilmente auto che permettano di connettersi ai dispositivi mobili dei clienti, e che offrano servizi di “infotainment” sempre più personalizzati e funzionali.

Queste tendenze hanno causato l’ingresso nel mercato di nuovi player esperti del settore, quali Google ed Apple, facilitati dalla diffusione capillare in tutto il mondo dei propri dispositivi.

Google ha creato il sistema “Android Auto” e realizzato un’alleanza aperta con le case automobilistiche, a cui hanno già aderito Toyota e Ford, per lo sviluppo e l’implementazione di nuove tecnologie in questo campo, l’”Open Automotive Alliance”.

Apple invece sta investendo molto per lo sviluppo dell’”iCar” ed ha già implementato il portale di servizio “Car Play”.⁴¹⁷

Grandi costruttori tradizionali di auto e produttori di componenti dunque stanno realizzando alleanze per contrastare i nuovi potenti player, anticipare i cambiamenti ed implementare innovazioni che possano diventare gli standard del settore. In particolare, come abbiamo già discusso, Bosch è parte dal 2011 di un’importante struttura consortile internazionale, il “Car Connectivity Consortium”, creata per unire le forze nel campo della ricerca tecnologica.

Collaborazioni di questo tipo, che vedono coinvolti soggetti eterogenei, attivi in settori totalmente differenti sono fondamentali, in quanto allo sviluppo tecnologico, sia di componenti hardware che di sistemi ricettivi negli autoveicoli, deve legarsi un’abilità tecnica eccellente che renda affidabili i dispositivi implementati sulle auto anche in condizioni estreme, quali forti sollecitazioni subite dalla vettura in movimento e alte temperature.

⁴¹⁴ “Soluzioni per la mobilità intelligente”, www.formulabosch.it

⁴¹⁵ “CES: Bosch to offer aftermarket eCall”, www.automotiveit.com, 2016

⁴¹⁶ “Bosch fatturato record a quota 70 miliardi di euro”, Sole24ore, 27/01/16

⁴¹⁷ “È scoppiata la guerra dei display: le case automobilistiche rispondono a Google ed Apple”, Sole24ore, 17/06/15

Il consorzio lavora continuamente, attraverso l'investimento congiunto e le attività specializzate di tutti i soci, allo sviluppo di nuove innovazioni che possano contrastare i nuovi concorrenti del settore. Un esempio di innovazione introdotta dal consorzio attraverso il "Mirror Link", è un sistema di sicurezza implementato sui veicoli che consente la gestione, attraverso lo schermo, comandi vocali o pulsanti sul volante, degli smartphone.

I consumatori utilizzano le applicazioni degli smartphone per quasi tutti gli aspetti della loro vita quotidiana, ma queste non sono in genere progettate per l'uso durante la guida.

La tecnologia che consente invece l'esecuzione di applicazioni nelle automobili è l'"In-vehicle Infotainment" (IVI).⁴¹⁸

Tuttavia, questo mercato oggi risulta molto frammentato, ogni produttore offre la propria soluzione chiusa, che prevede un numero ristretto di applicazioni preinstallate.

MirrorLink è stato progettato per fornire la soluzione a queste sfide. Si tratta di uno standard aperto che consente l'interoperabilità delle applicazioni auto con qualsiasi smartphone, indipendentemente dal sistema operativo o da quale sia il produttore di hardware. MirrorLink assicura inoltre che le applicazioni utilizzate durante la guida siano conformi alle direttive del settore, in modo da ridurre al minimo la distrazione del conducente.⁴¹⁹

Inoltre il consorzio si occupa dell'implementazione di tutte le app a marchio dei vari costruttori, chiaramente a costi inferiori, i quali per questa via cercano di fidelizzare e profilare ulteriormente la propria clientela.⁴²⁰

Bosch ha sviluppato autonomamente un suo sistema, "mySpin", una tecnologia con le stesse caratteristiche del "Mirror Link", che oggi riesce a gestire circa 50 app compatibili attraverso il veicolo.⁴²¹

La complessità del contesto, aggravata dalla diffusione ormai a tutti i clienti di dispositivi realizzati da Apple e Google, non lascia altra strada che quella della collaborazione tra le imprese, a causa delle inevitabili interazioni nel settore tra questi player.

Il gruppo Bosch in qualità di produttore leader di componenti si trova in una posizione di forte vantaggio rispetto ai concorrenti, potendo beneficiare grazie a questa alleanza, di conoscenze e tecnologie sviluppate dal lavoro congiunto di tutti gli operatori.

Nonostante ciò l'azienda dedica comunque forze e investimenti allo sviluppo autonomo di proprie tecnologie di proprietà, una delle quali è "eCall retrofit", un sistema d'emergenza che rileva preventivamente ed evita le collisioni tra vetture, e che in caso di incidente invia segnalazioni ai centri dedicati, i quali possono attivare servizi d'emergenza. Inoltre il dispositivo connesso in "cloud", durante il movimento del veicolo sulle autostrade, rileverà il senso di marcia correggendolo se necessario, incrementando ulteriormente la sicurezza alla guida. Il dispositivo fu lanciato nel 2012 come equipaggiamento standard sui nuovi veicoli, ed oggi è implementabile anche durante le attività di post vendita, in modo da allargarne

⁴¹⁸ www.carconnectivity.org

⁴¹⁹ www.carconnectivity.org

⁴²⁰ "È scoppiata la guerra dei display: le case automobilistiche rispondono a Google ed Apple", Sole24ore, 17/06/15

⁴²¹ "Bosch espande connettività sull'auto con oltre 50 app", Ansa, 04/12/15

diffusione e utilizzo.⁴²² Questo sistema presentato al CES, fa parte del programma di Bosch “Tecnologie per la vita”, che ha come obiettivo quello di collegare auto e città, creando una connessione tra questi e l’automobilista, che consenta di incrementare la sicurezza alla guida e semplificare le attività.

Infatti se da una parte le nuove tecnologie di connessione aumentano i benefici per l’automobilista e la sua soddisfazione, dell’altra rappresentano una grave fonte di disattenzione se non attentamente gestite. Bosch prevede per il futuro di sviluppare ulteriormente l’“Head Up Display”, una tecnologia di realtà aumentata applicata sul parabrezza che consenta appunto, di fondere l’auto e la città, e di visualizzare facilmente i dati di navigazione e gestire le applicazioni.⁴²³

Per quanto riguarda il parcheggio dei veicoli, il già citato “Valet parking automatico”, sarà integrato con un sistema di sensori, collegato in cloud e aggiornato in tempo reale, che indicherà i posti liberi nei centri urbani. Poiché gli automobilisti in cerca di parcheggio creano più del 30% del totale del traffico su strada, questo nuovo dispositivo contribuirà a risolvere il problema, e conseguentemente ridurrà l’impatto ambientale delle emissioni, grazie a un minor numero di auto inutilmente in circolazione.⁴²⁴

Il dispositivo “mySpin” e i sensori diagnostici “On board” potrebbero creare notevoli sviluppi inoltre, per il settore del post vendita, per esempio utilizzando applicazioni che rilevino e segnalino lo stato del traffico e del veicolo, avvertendo il conducente in caso di emergenza e indirizzandolo verso i propri centri di riparazione più vicini, grazie anche al supporto del “Bosch Communication Center”, call center per la risoluzione di eventuali problematiche.⁴²⁵

Inoltre tali sistemi potrebbero risultare utili per la gestione dei clienti di flotta, in quanto attraverso l’analisi dei dati ricevuti, questi potrebbero essere in grado di migliorare l’utilizzo del proprio parco auto e prevedere gli interventi da effettuare in officina.

I benefici creati dalle tecnologie si prevede possano essere estesi anche alle officine del “Bosch Car service”, inviando ad esse informazioni inerenti lo stato del veicolo da riparare, attraverso il nuovo sistema “Flex inspect”, che permetterà di indicare in tempo reale al cliente i problemi della vettura e gli interventi necessari con i relativi costi. Quest’ultimo dispositivo potrebbe agevolare il meccanico anche durante le riparazioni vere e proprie, con tecnologie basate sulla realtà aumentata che indichino, ad esempio inquadrando il motore con uno smartphone, i guasti presenti, la strumentazione e i ricambi da utilizzare. I risparmi in termini di tempi, fidelizzazione e percezione di qualità tecnica da parte dell’automobilista e riduzione degli errori, potrebbero essere enormi.⁴²⁶

Infine la spinta verso un maggior controllo dei parametri di funzionamento e produzione dei veicoli, sta conducendo ad una maggiore richiesta, da parte delle case automobilistiche, di materiali cosiddetti “smart”. L’incorporazione di elementi di sensoristica all’interno della struttura, con nuovi materiali, è inoltre utilizzata

⁴²² “Bosch punta sull’aftermarket con eCall retrofit”, Notiziario motoristico, 11/01/16

⁴²³ “Nuove tecniche di visualizzazione”, www.formulabosch.it

⁴²⁴ “CES: Bosch to offer aftermarket eCall”, www.automotiveit.com, 2016

⁴²⁵ “Bosch espande connettività sull’auto con oltre 50 app”, Ansa, 04/12/15

⁴²⁶ “Soluzioni per la mobilità intelligente”, www.formulabosch.it

per rilevare e trasmettere informazioni rilevanti come la temperatura, o la prossimità di altre vetture. Anche la “nano tecnologia” sta rivestendo un ruolo sempre più importante nella componentistica, con molti dispositivi di piccole dimensioni che svolgono ormai funzioni vitali per l’auto. Un buon esempio che negli anni passati ha rappresentato un’applicazione di successo, è stato l’uso di microchip montati negli accelerometri per attivare gli airbag, sostituendoli al dispositivo iniziale meccanico a molla. I nuovi materiali utilizzati gradualmente consentiranno di sviluppare proprietà su misura per i veicoli, per garantire il più ampio ventaglio di applicazioni possibili, migliorando ancora le prestazioni meccaniche ed ambientali, e di conseguenza ottenendo un maggiore apprezzamento dai produttori di componenti, del motore e della carrozzeria.⁴²⁷

Specialmente nella ricerca e sviluppo, è fondamentale un orientamento rivolto al lungo termine, che valorizzi la capacità di superare le battute d’arresto, senza la quale le grandi innovazioni non sarebbero state possibili in alcun settore. Ad esempio, per Bosch si sono resi necessari 15 anni di lavoro prima che i sistemi di iniezione diesel ad alta pressione implementati, fossero pronti per la produzione in serie, ed adesso sono i più evoluti del settore. Soprattutto quando si tratta di tecnologie “disruptive” come quelle dell’alimentazione ad idrogeno, sarà richiesto molto tempo e pazienza prima che le evoluzioni possano diventare standard di riferimento, e richiederanno la collaborazione di più parti che lavorino congiuntamente.

Anche le auto ad alimentazione elettrica, che si pensa possono essere lo sviluppo successivo ai motori diesel, necessitano per la diffusione di ulteriori innovazioni, e di un cambiamento culturale diffuso, che venga favorito e incentivato dalle istituzioni.

Bosch attraverso l’acquisizione dell’azienda “Seeo Inc”, ha fatto un passo avanti anche nel settore della motorizzazione elettrica, acquisendo una società all’avanguardia nello sviluppo di batterie, e puntando fortemente su questo business.⁴²⁸

La posizione di Bosch espressa dall’ex presidente del Cda Feherenbach nel 2006 è perfettamente chiara, in quanto il gruppo non deve valutare unicamente le conseguenze della tecnologia, ma creare piuttosto evoluzioni nuove e cogliere le opportunità che lo sviluppo offre. L’attenzione inoltre, va comunque sempre rivolta ai tempi ambientali e di sviluppo sostenibile, per esempio il traffico stradale che provoca inquinamento e incidenti. La risposta a questo è quella di fornire nuove e soprattutto intelligenti, tecnologie. Con innovazioni come ABS e ESP, per esempio, in passato è stata notevolmente migliorata la sicurezza stradale, e così avverrà anche con i sistemi eCall. Come nessun’altra azienda, Bosch si è concentrata su processi di combustione a basse emissioni per le auto che riducano l’innalzamento della temperatura, per cui la protezione ambientale non richiede meno, ma la presenza di più tecnologia. Le motorizzazioni diesel, e le nuove ibride ed elettriche, sono essenziali, rispetto alle tradizionali a benzina, per raggiungere tale obiettivo,

⁴²⁷ “Strategic substitution of new materials for old applications in automotive product development”, Edwards, 2003

⁴²⁸ “Bosch fatturato record a quota 70 miliardi di euro”, Sole24ore, 27/01/16

e a queste si potranno abbinare sistemi di filtri in grado in futuro di purificare l'aria delle città, eliminando sempre più le emissioni di CO₂.

Più che mai, la tutela dell'ambiente e la conservazione delle risorse è una questione internazionale e soprattutto nei Paesi emergenti è necessario operare sviluppando un fenomeno di "globalizzazione ecologica."⁴²⁹, che veda coinvolte congiuntamente istituzioni, aziende e popolazioni, portando avanti il connubio fondamentale di sviluppo e di territorio.

⁴²⁹ "The coordinates of responsibility", Franz Fehrenbach, ex presidente Cda di Bosch, www.bosch.com

CONCLUSIONI

A conclusione di questo lavoro vengono di seguito presentate alcune considerazioni e pensieri personali sugli argomenti fin qui trattati, che lo studio approfondito del settore mi ha permesso di elaborare.

Credo che le alleanze abbiano avuto un peso importantissimo in tutti i settori, come dimostrano i dati empirici, infatti le aziende che hanno intuito che l'attività economica necessitasse di essere divisa, sulla base di un'analisi accurata della propria catena del valore, sono quelle riuscite a creare il maggior valore aggiunto in ogni fase. La specializzazione in ogni attività, sono convinto risulterà un fattore critico di successo anche in futuro, per cui le aziende saranno continuamente spinte a focalizzarsi su quelle "core" al proprio interno. La contaminazione di idee e progetti, non potrà che creare effetti benefici per tutti i partner, soprattutto per la possibilità di agganciare un segmento di mercato transnazionale, caratterizzato da una domanda sempre più esigente, che superata la fase del consumo di massa, richiede un'offerta sempre più personalizzata e competitiva. Il mercato globale apre infatti nuove sfide, determinate dalla presenza di competitor, anche geograficamente molto lontani, dunque la competizione diventa ormai come ampiamente dimostrato globale. Le imprese hanno il bisogno di produrre e realizzare le attività a livelli qualitativi elevati, con una flessibilità delle operazioni tale da poter sempre permettere un aggiornamento di queste, e a costi che siano competitivi in tutto il mondo.

Sono convinto che un'azienda isolata non potrà mai essere in grado di bilanciare tutte queste esigenze. Le nuove tecnologie di elaborazione e gestione di dati, inoltre, garantiranno la possibilità di rendere i margini di errore, nella realizzazione di attività congiunte probabilmente molto basse, in quanto come mai prima, esiste l'opportunità di testare la propria offerta sul web, attraverso un meccanismo di feedback, anche prima di averla realmente realizzata. Questo rappresenta un vantaggio notevole per le imprese, ma allo stesso tempo un rischio, quindi è necessario divenire altamente specializzati in tutte le fasi, creando alleanze, se possibile di lungo periodo basate su fiducia e reputazione reciproca tra i partner.

A mio avviso il settore dell'aftermarket si trova in un momento cruciale della sua esistenza, con una concorrenza crescente che coinvolge attori sempre nuovi. Negli ultimi anni si registra ad esempio l'influenza di grandi aziende digitali quali Google ed Apple, che nel prossimo futuro potranno cambiare gli standard del settore, introducendo innovazioni che sfrutteranno i dispositivi mobili da essi stessi prodotti. Gli smartphone per esempio sono il prodotto a consumo individuale più diffuso di sempre, tutti in futuro a mio avviso ne possederanno uno. Il vantaggio competitivo detenuto dai leader di questo mercato, sarà difficilmente attaccabile da produttori di componenti e case automobilistiche, per quanto riguarda le tecnologie che come sembra porteranno la presente "connected car" a divenire un' "auto a guida autonoma".

Per gli operatori tradizionali del settore, non esiste altra scelta se non quella di creare alleanze con questi player, anche per bloccare una loro espansione autonoma.

Case automobilistiche e componentisti, in virtù del trend stagnante nella produzione e vendita di nuove

automobili, si trovano a dover soddisfare le esigenze della nuova domanda mondiale, per evitare una contrazione della propria quota di mercato. Gli automobilisti si aspettano veicoli sempre più connessi, sia con il mondo esterno che con il proprio smartphone, e che offrano sempre maggiori servizi personalizzati. Sono convinto che il futuro si giochi proprio su questo campo per tutta la filiera. È necessario che fin dai produttori ci si adatti alle nuove esigenze della clientela, realizzando parti e componenti da un lato sempre più sofisticate e dall'altro sempre più tecnologicamente avanzate e connesse in rete.

Cambiamenti a monte della produzione delle componenti, influenzano anche le fasi successive della filiera, in quanto coinvolgono distributori che dovranno adeguarsi ai nuovi prodotti da immettere sul mercato, ricambisti che dovranno specializzarsi in un campo ancora sconosciuto e soprattutto le officine che avranno bisogno di una sempre maggiore formazione tecnica, su riparazioni del tutto nuove in campo elettronico. I settori si contaminano, ed è necessaria una specializzazione a più ampio raggio, concentrata in particolare su aree diverse da quelle tradizionali. Dunque da un lato le tecnologie rendono il mercato più complesso, dall'altro, allo stesso tempo aprono nuovi scenari, non per forza negativi.

La cosa certa è che non investire in formazione e ricerca, nel lungo termine sarà uno svantaggio difficilmente recuperabile sul mercato, in particolare in un settore come quello dell'aftermarket italiano per anni ancorato a vecchi schemi. È necessario un cambiamento di prospettiva, che preveda investimenti importanti a partire dalla formazione, passando per l'adeguamento e il rinnovamento delle strutture e delle attrezzature, in modo da andare incontro al mercato emergente.

Il cambiamento di mentalità richiesto vale per tutti gli operatori della filiera, del post vendita, i quali dovranno aprirsi alla condivisione, mettendo in comune fasi e investimenti, prospettive e obiettivi. Il mercato dimostra che chi da tempo opera in questa direzione riesce ad avere successo, chi invece non si adegua, tende a perdere posizioni e quote di mercato.

Il caso CARS è un esempio di come piccoli operatori territoriali, dediti all'attività di vendita al dettaglio, siano riusciti grazie alla creazione di una struttura congiunta, ad assumere una posizione più forte e stabile sul mercato. Questo è favorito dalla possibilità di poter creare relazioni con gruppi internazionali, che studiano il mercato e realizzano le strategie che hanno le possibilità più alte di successo sui mercati. Questi gruppi internazionali inoltre riescono ad essere vicini alle fonti di generazione della conoscenza, dunque vista l'agguerrita concorrenza del settore, chi non riuscirà ad entrare a far parte di una tale filiera, nel lungo periodo non potrà che essere spazzato via dal mercato.

Gli automobilisti per le loro riparazioni chiedono servizi di indiscussa qualità, veloci e che possano offrire servizi aggiuntivi. Un'evoluzione è quella di vendere online pacchetti completi di riparazioni, basati su targa e numero di telaio del veicolo, in modo che il cliente possa vedere in tempo reale sul proprio dispositivo mobile, tempi di attesa per ricevere il servizio, costo totale, e il centro di riparazione più vicino, con la possibilità di beneficiare di servizi quali l'auto sostitutiva. Il cliente "smart" del presente, a mio avviso, ha queste esigenze, e chi riuscirà a soddisfarle non potrà che accaparrarsi un mercato che sempre più utilizza in questa direzione il web, creando benefici per tutta la filiera, dall'officina che effettua le riparazioni, passando

per il ricambista che vende al dettaglio i ricambi, fino al produttore dei componenti.

Il canale indipendente detiene già una quota elevata del mercato, e deve riuscire a consolidarsi, contro un canale ufficiale che vedendo i guadagni ridursi nel proprio business iniziale, investe sempre più nel post vendita.

Necessaria dunque una segmentazione approfondita della clientela, e un'offerta di servizi personalizzati per ogni fascia di mercato.

Ultimo aspetto fondamentale riguarda le relazioni con l'ambiente sociale, istituzionale e ambientale.

Le imprese infatti dovranno prestare sempre una maggiore attenzione a queste tematiche, realizzando attività che considerino l'impatto ambientale e sociale. Le tecnologie realizzate dai produttori, si concentrano in questa direzione, riducendo ad esempio le emissioni.

Relazioni durature basate sulla fiducia con le istituzioni locali, che valorizzino il legame tra sviluppo e territorio, sono benefiche per tutto il contesto e permettono alle aziende di non ricevere sanzioni internazionali e godere di una buona reputazione, caratteristica ormai imprescindibile per competere su tutti i mercati.

RIASSUNTO TESI

Il titolo di questo elaborato di tesi è “Le alleanze strategiche nel settore dei ricambi auto”, il cui relatore è il Prof. Enzo Peruffo, docente del corso di “Strategie d’impresa”.

Il punto di partenza del lavoro sono le modalità di crescita, tema comune a tutte le aziende che decidono di intraprendere un’attività economica, infatti gli imprenditori di qualsiasi tipo di società, hanno come obiettivo costante, della loro attività, quello di creare valore per l’impresa che amministrano.

Ogni giorno, essi devono dunque prendere delle decisioni circa le modalità con cui conseguire tale risultato.

Il primo capitolo di questo elaborato inizia esattamente da tale argomento, le scelte strategiche.

L’azienda è coinvolta totalmente nel processo, in modo che gli effetti delle decisioni, influenzino tutti i livelli gerarchici aziendali, dai più alti ai più bassi, seguendo un percorso a “cascata”.

Al giorno d’oggi le imprese di qualsiasi settore, hanno la necessità di specializzarsi sempre più in alcune fasi, lasciando che altre vengano eseguite all’esterno. Questo fenomeno prende avvio dalla teoria della divisione del lavoro di Adam Smith, che considerava la specializzazione delle attività, all’interno di una stessa impresa come fattore di successo. Da questa teoria, sono discese nel tempo molte evoluzioni, ma essa risulta ancora attuale, e il tratto ricorrente che ha caratterizzato tutti i settori, è la crescente consapevolezza dei management aziendali, di non poter essere in grado di operare autonomamente e in modo efficientemente sul mercato in tutte le fasi.

È dal riconoscimento di questi limiti che scaturisce la necessità di rivolgersi al mercato esterno.

Una delle alternative possibili, consiste nell’instaurare rapporti di natura collaborativa con le imprese appartenenti alla stessa fase di una filiera, e/o a fasi diverse.

Il tema centrale di questa tipologia di strategia, è quello di rintracciare quelle imprese che detengono competenze distintive particolari. Inoltre le competenze e capacità specifiche di ogni partner, dovranno presentare caratteristiche di complementarità tra di esse, questo significa che le attività realizzate da più imprese considerate congiuntamente dovranno creare un valore o profitto maggiore rispetto alle stesse considerate separatamente.

L’individuazione e la gestione di questi punti di contatto, non è semplice, soprattutto in un contesto odierno caratterizzato da una miriade di relazioni esistenti tra gli agenti economici, che per la loro conformazione, si avvicinano alla configurazione di reti d’impresa, in cui le imprese anche appartenenti a settori diversi, sono strettamente interconnesse. Come è facile immaginare, un intricato ambiente economico formato da relazioni di tale tipo, aumenta di complessità specifica. Altresì i vantaggi che è possibile generare e sfruttare, gestendo adeguatamente questa costellazione di relazioni e punti di contatto, sono enormi, e gli imprenditori che riescono a controllarle, sono anche quelli che avranno maggiori possibilità di successo sul proprio mercato di riferimento. Un vantaggio specifico deriva dalla possibilità di operare secondo una logica sinergica, ovvero la capacità di sfruttare e trarre valore da interrelazioni e punti di contatto tra fasi e soggetti differenti.

Oggi un imprenditore che crea valore per la propria impresa, non può più essere come un tempo un soggetto isolato, egli deve interfacciarsi e confrontarsi continuamente con un numero considerevole di altri attori rilevanti, appartenenti al proprio raggruppamento strategico, ma anche ad altri, nonché all'ambiente circostante. Il manager di una società non è più dunque valutato esclusivamente in merito alla capacità di produrre ai minori costi, e vendere realizzando i più alti ricavi, nonostante questi infatti restino due obiettivi importanti dell'attività aziendale, un'ulteriore compito di pari livello, è quello di gestire le relazioni esistenti con altri soggetti. I partner di una relazione economica possono presentare natura diversa, infatti influenzano a diversi livelli l'attività aziendale competitor, alleati commerciali, fornitori, clienti, istituzioni, ambiente sociale e stakeholder.

L'importanza di instaurare rapporti di natura collaborativa per realizzare con il più alto grado possibile di efficienza e specializzazione le attività, è tanto più importante quanto più i mercati si ampliano e diventano complessi. La globalizzazione è un fenomeno che causa questi effetti, e pone oggi davanti a tutti gli attori del panorama economico, sfide complicate, per cui la concorrenza diventa più agguerrita, i clienti più esigenti e per conquistare la domanda, i mercati richiedono capacità aziendali nuove e specialistiche. Operare attraverso una collaborazione, tra imprese che operino in regime di fiducia reciproca e ognuna al meglio delle proprie possibilità, può aiutare a superare le difficoltà e avere successo all'interno di mercati che diventano sempre più globali.

Il capitolo uno di questo lavoro è incentrato appunto sulle alleanze strategiche, dunque vengono discusse le motivazioni e gli obiettivi che conducono a scegliere questo tipo di strategia per la crescita aziendale.

La prima motivazione risiede nella possibilità di poter dividere con i partner rischi e costi di un'attività, beneficiando della specializzazione e delle competenze dell'altro. Configurare le attività nella forma di network, consente inoltre di rendere l'organizzazione flessibile e pluralistica attivando relazioni durature anche con l'ambiente esterno. Un'ulteriore motivazione che spinge le imprese ad adottare questo tipo di strategia, è che entrando a far parte di un network di relazioni tra imprese, diventa possibile beneficiare contemporaneamente dei vantaggi della piccola e grande dimensione. Con i vantaggi della grande dimensione ci riferiamo al conseguimento di economie di scala e di esperienza. La piccola dimensione invece attiene alla flessibilità strategico-operativa che, le imprese della rete conservano grazie all'autonomia che continua a contraddistinguerle.

Ovviamente le alleanze sono caratterizzate da un ciclo di vita, infatti la loro gestione non si conclude nel momento in cui un accordo tra due partner viene concluso e stipulato, ma prosegue passando per la fase di transizione, fino all'estinzione definitiva dell'alleanza.

Il passaggio successivo è stato quello di delineare le varie configurazioni che un'alleanza può assumere, dividendo in primo luogo tra alleanze tattiche, create a fini soprattutto commerciali, e alleanze strategiche, contraddistinte da un orizzonte temporale più esteso. L'ulteriore divisione riguarda invece le alleanze equity, ovvero quelle create attraverso un investimento di capitale da parte dei soci, realizzando ad esempio una nuova struttura, come la joint venture o i consorzi, oppure non equity, che presentano natura contrattuale e

non prevedono, al contrario di quanto avviene nella tipologia equity, partecipazione azionaria diretta o impiego di capitale per la costituzione di una nuova organizzazione.

Le alleanze quindi mutano in base agli obiettivi che si intende perseguire, prevedendo livelli di impegno differenziati, per cui ogni azienda sceglierà la tipologia più vicina alle proprie necessità.

Fondamentale al fine di creare un'alleanza durevole e di successo, selezionare i partner più adeguati per una collaborazione. Trovare nella controparte dell'accordo le conoscenze, abilità e competenze complementari e necessarie per raggiungere congiuntamente degli obiettivi, è fondamentale per una gestione ottimale ed efficiente del rapporto di collaborazione. Aspetto importante da considerare nella valutazione, consiste nel ricercare quelle realtà aziendali con le quali risulti possibile sfruttare le più ampie interdipendenze strategiche, in modo da massimizzare i vantaggi. I criteri ulteriori di selezione, che un management dovrebbe seguire, prevedono un'analisi dinamica di diversi fattori tra cui: punti di forza complementari, le attività correlate, la cultura economica e comportamentale, nonché le modalità attraverso cui un potenziale partner si inserisce nella catena del valore dell'altra impresa. Per questo la fase che anticipa la scelta del partner, richiede uno studio reciproco accurato tra di essi, sulla base della constatazione che non tutti i soggetti siano in grado di collaborare.

Il successo di rapporti di natura cooperativa dipende poi dalla chiarezza nella definizione delle esigenze e delle aspettative dei partner, in modo tale che la relazione benefici di un'accurata comprensione di queste da entrambe le parti. Per il management è di primaria importanza capire come strutturare il rapporto e gestire le attività che possano assicurare il massimo beneficio, minimizzando i rischi. Risulterà utile allora, seguire dei principi base che possano aiutare a gestire al meglio un'alleanza strategica, evitando di commettere errori e pianificandone gli effetti, immaginando anche preventivamente possibili soluzioni a problemi e controversie che potrebbero svilupparsi durante il rapporto.

I vantaggi di questa strategia sono evidenti, ma bisogna prestare attenzione anche ai potenziali svantaggi che derivano da una mancanza di controllo, e da comportamenti opportunistici della controparte, come la possibilità di favorire un partner che potrebbe diventare successivamente un concorrente.

Le aziende inoltre devono progettare i cambiamenti della struttura organizzativa per riuscire a collaborare in modo efficace, prevedendo e contrastando eventuali problemi e inefficienze contingenti.

Importante nella progettazione della nuova struttura organizzativa garantire una rappresentanza adeguata dei partner coinvolti, selezionare membri del board preparati, pianificare la governance, formare comitati esecutivi che posseggano qualità di leadership nella direzione, e garantire la continuità dei lavori.

Nonostante l'attenzione nella gestione e nelle analisi effettuate, molte volte le relazioni collaborative vengono condizionate da fattori imprevisti e contingenti. Necessario dunque pianificare strategicamente le alleanze analizzando accuratamente le cause di un possibile fallimento.

L'incertezza è un fattore certamente ineliminabile in qualsiasi ambito, ma sulle probabilità di successo è possibile lavorare, impiegando la giusta attenzione, esperienza e capacità.

Il capitolo uno si chiude con una descrizione dei possibili scenari futuri delle alleanze, con particolare focus sui “big data” e le tecnologie, che potrebbero aiutare nella scelta dei partner adeguati nonché far risparmiare in termini di tempi e costi, e sulle “nicchie globali”, ovvero segmenti transnazionali di domanda con caratteristiche comuni, da raggiungere tramite attività e relazioni cooperative.

Come già anticipato questi fenomeni riguardano tutti i tipi di imprese, i grandi colossi dell’economia odierna, sia quelli operanti in campo industriale che quelli attivi nel settore digitale, ma anche le piccole realtà locali.

Questo studio ha avuto come centro della propria analisi, un settore specifico, quello dell’automotive e più in particolare il business del post vendita, corredato dall’osservazione e discussione di due casi, una società multinazionale leader del settore e, appunto, un consorzio costituito da piccoli imprenditori locali operanti a livello regionale.

Il settore automotive, trattato nel capitolo due, da sempre ha assunto un’importanza cruciale a livello di tutte le economie mondiali, riuscendo ad influenzare politiche governative e orientamenti strategici in ogni Paese e area geografica interessata. Ciò dipende dal rilievo delle attività, in termini di fatturato prodotto, capitale umano impiegato, e impatto ambientale generato, da questo importante e complesso settore.

Il settore dell’aftermarket o del post-vendita automobilistico presenta un mercato assai complesso, consolidato e altamente competitivo. Le grandi imprese hanno colto l’importanza di instaurare rapporti di cooperazione con gli altri soggetti operanti nell’“Automotive Aftermarket” e i rapporti costruiti nel tempo hanno permesso a quelle più lungimiranti e specializzate di sopravvivere e competere in modo aggressivo sul mercato. Inizialmente la tipologia di accordi realizzata, riguardava imprese operanti in fasi diverse della filiera economico-produttiva, successivamente invece, le relazioni si sono estese anche a soggetti operanti nella stessa fase e in mercati vicini.

Il business del post vendita comprende la fase di produzione di parti e componenti per autoveicoli, la fase di vendita e distribuzione, e le fasi di montaggio sui veicoli, per questo è strettamente interconnesso con il più ampio settore automobilistico. I grandi produttori di componenti, per esempio, instaurano da sempre relazioni di lungo periodo con le principali case automobilistiche beneficiando di una maggiore certezza nei volumi delle proprie commesse. A loro volta i costruttori di automobili, che grazie a queste relazioni, mutano il proprio ruolo nella filiera, da produttori di tutte le parti di un’automobile a meri assemblatori, beneficiano del livello altamente specializzato raggiunto dai componentisti nella produzione delle parti, e dei costi ridotti per effetti di scala e per la prossimità delle attività produttive delle componenti.

Infatti i componentisti, sono “trascinati” dalle case automobilistiche nei mercati in cui queste scelgono di operare, in modo da non perdere importanti mercati.

La complessità che scaturisce dall’allargamento dei confini, nonché dall’ingresso di nuovi player sul mercato suggerisce di unire strategie basate sulla cooperazione alle altre strettamente competitive.

Instaurando una relazione collaborativa, e non semplicemente un rapporto basato su di una transazione

commerciale, questi soggetti hanno la possibilità di influenzarsi e adattarsi reciprocamente, in base alle proprie esigenze contingenti. Questa caratteristica dona notevole flessibilità alle attività di ognuno, e può rappresentare una fonte enorme di vantaggio competitivo, soprattutto in un contesto economico quale è quello odierno contraddistinto da una domanda mutevole, sempre più informata e in rapida evoluzione. Le relazioni non riguardano inoltre, solo le attività produttive, ma si estendono anche alle fasi di progettazione, interessando in particolare la fase di ricerca e sviluppo e quella di distribuzione, nelle sue varie articolazioni. Inoltre le collaborazioni non avvengono solo nei classici mercati, ma coinvolgono anche i Paesi emergenti, che d'altronde sono quelli che, grazie alla domanda di prime auto in aumento, saranno caratterizzati in futuro dai più alti tassi di crescita.

La catena della fornitura non presenta un solo tipo di operatori attivi sul mercato, ma può essere distinta in alcuni livelli gerarchici, e in due canali principali. Allora avremo distributori primari, che operano con le case costruttrici, secondari attivi soprattutto nella vendita al canale indipendente, e piccoli distributori.

Il canale ufficiale comprende tutti gli operatori appartenenti alla filiera che discende dalle case automobilistiche, quindi i produttori che forniscono componenti di primo impianto ai costruttori, le case stesse che assemblano il prodotto finito, i distributori intermedi e i centri di riparazione, appartenenti alla catena ufficiale, che effettuano riparazioni e manutenzioni dei veicoli già in circolazione con l'utilizzo di ricambi originali, molte volte monomarca. Al fianco di tale filiera, è molto diffuso e attivo il canale aftermarket indipendente, che riguarda i produttori di parti e componenti di qualità equivalente all'originale, o anche di veri e propri componenti originali venduti con un'altra etichetta, società di distribuzione, ricambisti attivi nella vendita al dettaglio e centri di riparazione indipendenti. Per ogni canale e relativa fase è possibile descrivere tipologie diverse di relazioni esistenti tra le imprese.

In questo elaborato l'attenzione è stata posta sul canale indipendente. Tale scelta è frutto dell'attività realizzata da più di mezzo secolo, dall'azienda di famiglia, nel territorio siciliano, nella vendita di ricambi.

Lo studio del secondo capitolo prosegue con un'analisi del contesto istituzionale e normativo, che soprattutto dall'introduzione del regolamento UE 461/210 del 2010, legge che di fatto liberalizza i tagliandi, muta il contesto competitivo, prima monopolizzato dalle case automobilistiche, aprendolo al canale indipendente. Agli automobilisti è concesso per la prima volta, di poter scegliere indifferentemente se effettuare gli interventi di manutenzione per i propri veicoli in centri di riparazione ufficiali, o in officine appartenenti al canale indipendente. L'idea è stata quella di incoraggiare una concorrenza a tutti i livelli della catena del valore di riparazione e fornitura di componenti, che rafforzasse la posizione del cliente, attraverso l'accesso a servizi convenienti e affidabili che garantissero il corretto trattamento dei loro veicoli.

L'unità d'intenti delle parti rappresentate nelle varie associazioni di categoria, ha avuto effetti benefici per realizzare questi cambiamenti normativi, necessari per lo sviluppo dei rispettivi settori di attività.

Unire le forze ed allearsi, in primis orizzontalmente per riuscire a sintetizzare le idee all'interno di specifiche linee guida di orientamento per il mercato, e successivamente anche verticalmente con gli altri operatori

della filiera, è stato indispensabile per l'esercizio di un adeguato potere d'influenza sulle istituzioni, che consentisse di creare innovazione nel settore.

Il settore del post vendita è poi stato analizzato attraverso i vari soggetti e operatori attivi nelle varie fasi dei due canali, descrivendo punti di forza e debolezza. Per gli operatori indipendenti i vantaggi maggiori sono la possibilità di applicare prezzi più bassi, poter utilizzare marchi diversi per i ricambi e trasmettere comunque un buon livello di affidabilità e qualità al cliente. Il canale ufficiale ha il vantaggio principale di essere percepito come qualitativamente superiore e quindi attrarre i veicoli di nuova immatricolazione e i clienti business.

Una volta descritti i due canali, lo studio si è concentrato sui nuovi player che stanno caratterizzando il post vendita, quali le società di flotta e assicurative, dedite al noleggio di auto e alla vendita in leasing. Queste società sono il futuro del settore delle riparazioni, perché detengono un importante parco auto, che presenta inoltre prospettive al rialzo, dunque diventa fondamentale per gli operatori del settore stringere alleanze in modo da accaparrarsi questo importante mercato. La condizione stagnante del mercato dell'auto, influenzata anche dalla tendenza dei giovani a non percepire più come necessario il possesso di un'auto, conduce il settore dell'aftermarket a doversi evolvere, stringendo accordi con questi nuovi soggetti.

Il primo caso analizzato in questo elaborato, è una particolare tipologia di relazione cooperativa, creata a partire dalla fase della vendita al dettaglio e distribuzione dei ricambi per auto, che ha portato nel territorio siciliano alla costituzione di un consorzio, il CARS, Consorzio autonomo dei ricambisti siciliani, uno dei primi esempi di organizzazione di tale tipo a livello regionale.

Per questa importante organizzazione è stata brevemente descritta la storia, il funzionamento, la struttura e i vantaggi. Le principali motivazioni che possono rendere il consorzio un esempio di successo nel settore, sono in particolare due: la possibilità di incrementare il livello di attività effettuato, potendo conseguire vantaggi in termini di effetti di scala sui volumi prodotti, e raggiungere quella dimensione critica che consenta a questi piccoli operatori di relazionarsi con importanti organizzazioni, appartenenti a fasi contigue alla propria. La seconda spinta positiva è conseguenza appunto della prima, in quanto le relazioni che è possibile instaurare raggiungendo una tale dimensione, permettono di aumentare il livello di fidelizzazione con i clienti a valle, e instaurare relazioni stabili di fornitura delle componenti a monte, con gli enormi vantaggi che ne conseguono, soprattutto in termini di costi. Le relazioni a valle coinvolgono i centri di riparazione, le officine, che possono legarsi al consorzio, grazie all'ingresso in un network, "Car service – Punto pro", appositamente creato e che vede coinvolta anche la società multinazionale di distribuzione Groupauto, e un distributore intermedio attivo nella vendita all'ingrosso.

L'alleanza nasce orizzontalmente tra ricambisti, ma è stata completata con relazioni di tipo verticale, che vedono coinvolti i distributori a monte e la rete di officine a valle. La gestione delle relazioni in ambo le direzioni, consente ai soci del consorzio di ottenere importanti benefici, che potranno garantire loro una sopravvivenza anche in futuro. In particolare far parte della filiera di una società di distribuzione

internazionale come Groupauto, permette ai ricambisti di innovarsi e poter offrire corsi di formazione e aggiornamenti alle officine della propria rete, in modo da attirare maggiormente il cliente finale, possibilità che operando con una strategia isolamento non sarebbe realizzabile.

Il consorzio non possiede però, una propria struttura logistica comune, caratteristica che lo rende vulnerabile al potere contrattuale dei propri fornitori, per cui i futuri investimenti andrebbero realizzati in tal senso.

All'analisi di questa organizzazione è stata affiancata quella della Federazione nazionale dei consorzi regionali, "Fencar", di cui il consorzio CARS non fa parte, ma che rappresenta un ulteriore esempio di struttura collaborativa, realizzata per unire realtà minori.

Infine è stato analizzato il caso dell'alleanza sulle riparazioni, tra la società di distribuzione Groupauto e la società di flotta Arval, per sottolineare ancora una volta l'importanza di questa nuova tipologia di attori rilevanti del settore. Quest'alleanza è importante perché non riguarda esclusivamente le due società, ma crea benefici per tutta la filiera coinvolta.

Il secondo caso studiato riguarda una società multinazionale le cui attività sono realizzate nella produzione e distribuzione di parti e ricambi, che opera sia nel canale ufficiale dell'aftermarket rifornendo le case automobilistiche, sia nel canale indipendente come fornitore di grandi società di distribuzione.

Questa azienda nata in Germania è Bosch, gruppo che oggi opera nei maggiori mercati internazionali.

Il gruppo Bosch è uno degli attori principali del settore automotive internazionale.

Quest'azienda è formata da 4 divisioni, che operano in settori diversi.

Per quanto riguarda la divisione del gruppo, analizzata in questo testo, quella delle "Tecnologie per autoveicoli", il settore del post vendita è uno dei business più rilevanti. In questo caso aziendale sono state studiate alcune strutture e relazioni di natura collaborativa di cui Bosch fa parte.

La prima riguarda la rete di officine in franchising di proprietà del gruppo, Bosch Car Service, realizzata in modo da creare un canale che arrivi fino al cliente finale, attraverso accordi che vedono coinvolti autoriparatori operanti a livello locale, fase ultima della filiera aftermarket. I vantaggi che una tale struttura consegna ad entrambi i partner del rapporto di collaborazione, sono enormi, nel caso specifico per Bosch significa arrivare ad operare direttamente con l'automobilista, rendendo nota la qualità dei propri ricambi e delle proprie strutture, e riducendo inoltre i costi e le dimensioni strutturali che si sarebbero rese necessarie se la strategia adottata avesse previsto un'espansione autonoma sul mercato. Per le officine i vantaggi risiedono nella possibilità di aggiornarsi tramite il supporto e i corsi realizzati da Bosch, oltre che naturalmente beneficiare del suo brand, globalmente riconosciuto e simbolo di specializzazione e qualità. Oltre alle officine, Bosch stabilisce legami con ricambi e distributori, attraverso un'ulteriore network, Bosch concessionari, che permette di creare un nodo intermedio per la gestione dei centri di riparazione e diffusione sul territorio dei propri ricambi.

Una seconda tipologia di relazione cooperativa realizzata, riguarda il CCC, Car connectivity consortium, struttura internazionale che ha l'obiettivo di connettere realtà aziendali intersettoriali, al fine di condividere

tra questi gli investimenti in ricerca e sviluppo e produrre innovazioni nel settore dell'automotive, rendendole standard di riferimento.

Questa organizzazione vede coinvolte aziende produttrici di componenti, case automobilistiche e aziende leader delle tecnologie digitali, dimostrando l'interconnessione che caratterizza ormai settori un tempo molto distanti. Nuovi player infatti si affacciano oggi al mercato dell'auto, e più che mai si rende necessario per gli operatori tradizionali, unire le forze e creare alleanze per affrontare la complessità crescente e battere la concorrenza. Le innovazioni prodotte inoltre, frutto del lavoro e degli investimenti congiunti di imprese eterogenee, potranno assumere un valore importantissimo per tutto il settore, giungendo nei casi più importanti a modificarlo radicalmente. Il CCC e Bosch stanno lavorando su molte tecnologie, tra le quali quelle basate sulla realtà aumentata, la sensoristica avanzata, i sistemi di protezione ed elaborazione dati, i motori di ultima generazione. Le auto del futuro potranno beneficiare di queste evoluzioni, andando sempre più nella direzione di un'offerta personalizzata per i diversi segmenti di clientela.

Ultima tipologia di alleanze realizzate da Bosch, in più paesi, riguarda l'impegno sociale profuso dal gruppo a beneficio dell'ambiente esterno in cui opera, da sempre uno dei principali obiettivi aziendali, per cui vengono costruite relazioni su progetti specifici con altre imprese e vengono coinvolte varie istituzioni e associazioni.

L'impegno in ambito sociale profuso da Bosch, permette di introdurre un altro tema ricorrente di questo lavoro, ovvero quello dello sviluppo sostenibile, dal punto di vista ambientale e sociale.

Queste tematiche ormai mutano e rendono ancor più complesso il settore, causando effetti dirompenti soprattutto nelle fasi della progettazione. L'attenzione posta da tutti i governi e le organizzazioni mondiali, verso il tema ambientale, e in particolare sulle emissioni non più è trascurabile, come dimostrano i recenti scandali che hanno visto coinvolti i motori diesel del gruppo VW, per cui tutti i soggetti che operano in questo settore devono adeguarsi ai regolamenti internazionali. Quelli che come Bosch riusciranno a consolidare la propria efficienza, mantenendo stabile il livello dei costi, e aumentando l'attenzione e gli investimenti rivolti alle tematiche ambientali, solo quelle che avranno la possibilità di garantirsi un futuro stabile.

Ultimo importantissimo tema trattato in ogni capitolo dell'elaborato è quello delle prospettive future e delle innovazioni tecnologiche. Oggi viviamo in un mondo che produce con una frequenza elevata, incessanti innovazioni in campo tecnologico, in tutti i settori economici.

Investire in ricerca e sviluppo per i grandi gruppi di imprese è una condizione imprescindibile dell'attività economica, una delle poche che può garantire un futuro duraturo e sostenibile. Effettuare le ingenti spese di una tale attività autonomamente, non sempre dà risultati, e anche quando i risultati delle ricerche sono rilevanti, non sempre i benefici possono essere usufruiti immediatamente. Per questa ragione anche nelle attività di ricerca, le aziende tendono a creare coalizioni. La tecnologia si insinua in tutti i settori economici, e le imprese devono adattarsi, cercando di divenire esse stesse fonte del cambiamento, proprio come Bosch. Un'altra motivazione che porta a collaborazioni in questa direzione, riguarda la circostanza di riuscire a far

parte di reti internazionali di generazione della conoscenza, ovvero strutture che creano il presupposto al cambiamento, e la maggior parte delle volte producono innovazioni che diventano standard di riferimento. È questo il caso del Car connectivity consortium.

Bosch ha da tempo intuito l'importanza di queste attività, ed investe molto in innovazione tecnologica nelle fasi di produzione e progettazione di parti e componenti, con un elevato impegno profuso per la riuscita di attività realizzate congiuntamente con altri operatori.

Inoltre il gruppo è molto attento ai tempi sociali e ambientali, al fine di creare un contesto esterno che sia favorevole alle proprie attività.

Infine Bosch è un'azienda che crede molto nelle idee e nelle persone, per questo dedica importanti risorse allo sviluppo di un capitale umano eccellente.

Lo scopo di questo lavoro è stato dunque quello, di descrivere il settore del post-vendita automobilistico, sulla base di un'analisi di tipo quantitativo, a cui sono state collegate evoluzioni strategiche per far fronte ai futuri scenari. Il canale indipendente ha molte possibilità di crescere ulteriormente in futuro, guadagnando quote di mercato a scapito del canale ufficiale, ma per far ciò è necessario che gli operatori uniscano le forze, realizzando alleanze, che siano focalizzate sulla condivisione di obiettivi e attività tra più soggetti.

BIBLIOGRAFIA

- “Strategie di impresa”, Luca Pirolo
- “Le alleanze strategiche”, Carlo Guerci
- “Le alleanze strategiche per creare valore”, Orio Pontiggia
- “Dalla crisi alle opportunità, le alleanze strategiche nel settore automobilistico “, Azzurra maria bertelli
- “I fattori determinanti delle alleanze industriali strategiche nord-sud: alcuni insegnamenti tratti dall'esperienza euro-mediterranea”, Bertrand, Bellon; Adel, Ben Youssef; Plunket, Anne
- “Tipiche problematiche di analisi e gestione strategica d'impresa”, Leonardo petix
- “Gli accordi fra imprese: nuove strategie per la crescita internazionale e l'apprendimento tecnologico”, Viesti Gianfranco
- “The theory of economic development”, Schumpeter, Harvard University Press, 1934
- “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function”, Jensen, 2001
- “Economia della produzione”, Becattini, 1975
- “Le strategie per le imprese negli anni'90”, Rainer Masera, 1992
- “Il modello di Leotief e le previsioni economiche”, Giuffre, 1960
- “Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore”, Gatti, Biferali, Volpe, 2009
- “Corporate strategy. Come creare valore nell'impresa multi-business”, Collins, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2005
- “Industrial organization”, Bain, 1967
- “Principi di economia”, Campolongo, 1972
- “Le strategie per le imprese negli anni '90”, Tonino Pencarelli (pag. 167)
- “The organization of industry”, Richardson, 1972
- “A resource-based view of the firm”, Wernerfelt, 1984
- “The nature of the firm”, Coase, 1937
- “Gli accordi fra imprese”, Gianfranco Viesti, 1988
- “Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective”, Jih-Jeng Huang, Gwo-Hshiung Tzeng, Chorng-Shyong Ong
- Gli accordi strategici, Sergio Albertini, 1991
- “Competitive strategy”, Porter, 1980
- “Economia e gestione delle imprese”, Fontana Caroli, 2009
- “Motivation, achievements and failure of strategic alliances”, Emerald insight

- “European Banking report”, Alleanze strategiche per creare valore
- “Impresa, concorrenza e organizzazione, Grillo Silva, 1989
- Ibidem, Tipiche problematiche di analisi e gestione strategica dell’impresa, Leonardo Petix,
- “Adam Smith: indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni”, Scognamiglio, 2009
- “Economia e management delle imprese”, Di Bernardo Gandolfi Tunisini, 2009
- “Building successful strategic alliances”, Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings
- “Managing Strategic Alliances”, Prashant Kale and Harbir Singh
- “Gestione delle imprese internazionali”, Matteo Caroli
- “An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances”, Journal of International Business Studies 35, Simonin, Bernard, 2004
- “Managing Strategic Alliances”, Prashant Kale and Harbir Singh, Galbraith, 1977
- “L’arte della guerra”, Sun Tzu
- “Synergies in strategic alliances”, Bo Bernhard Nielsen
- “People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone”, Gabriele Gabrielli, 2010
- “Conoscere le nicchie globali per individuare nuovi sentieri di crescita”, Università degli studi di Verona
- “The future of Automotive aftersales”, Accenture 2015, Dr. Gissler, Karwehl, Kunkel
- “Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana” – Ed. 2013
- “Automotive aftermarket”, ACEA (European Automobile Manufacturers Associations)
- “Evoluzione della grande impresa e catene globali del valore”, G.Zanetti, 2014
- “Il settore automotive nei principali paesi Europei”, Unioncamere e Prometeia 2015
- “L’industria automotive mondiale”, ANFIA
- “Henry Ford e la sua azienda”, D. Biffignandi, 2003
- “Marchionne’s big gamble”, Automotive News europe, Ciferri, 2013
- “The machine that change the world”, Womack Jones Roos
- “Modello di sviluppo industriale del sistema Italia in Brasile”, KPMG 2013
- “Globalizzazione, crisi e riorganizzazione industriale”, Patrizio Bianchi, 2014
- “Gli accordi fra imprese”, Viesti
- “Transformation of the Italian car styling supply chain”, Calabrese, 2011
- “The European Automotive Aftermarket Landscape”, BCG, 2011, Dr. Book, Ellul, Ernst, Frowein, Kreid, Rilo, Sticher, Zablitz
- “New-firm survival and the Technological Regime”, D.B. Audretsch, 1991
- REGOLAMENTO (CE) N. 1400/2002 DELLA COMMISSIONE del 31 luglio 2002
- “Nuove tecnologie, nuove mentalità”, Autopromotec News, Servadei, Ottobre 2015

- “Flotte & finanza”, Dicembre 2014
- “Riflessioni sull’aftermarket automobilistico”, Autopromotec News, Ottobre 2015
- Charles Darwin, “The origin of species”
- “Customizing Aftersales”, Roland Berger Strategy Consultants, 2013
- “L’andamento del mercato aftermarket Italiano e i trend in corso”, Anfia e Parts, 2012
- “Future of automotive retail, multi-channel distribution”, EY, 2014
- “Automotive aftersales”, Arthur D. Little, 2015
- “Global purchasing processes in the business sector automotive aftermarket”, Jager, 2013
- “Alliance networks: the case of multinational corporations”, Wlodzimierz, Skroka, 2010
- “Strategic substitution of new materials for old applications in automotive product development”, Edwards, 2003
- “Automotive behavioral requirements expressed in a specification pattern system: a case study at Bosch”, Post, Menzel, Hoenicke, Podelski, 2011
- “A special report in automobilewoche”, Accenture, 2015
- “Mobile electronics”, Giugno 2014
- Articolo: sezione I civile; sentenza 3 gennaio 2001, n. 60; Pres. Carnevale, Est. Berruti, P.M. Pivetti (concl. diff.); Soc. Fiat auto (Avv. Lais, Speranza) c. Associazione costruttori italiani consorziati della componentistica di ricambio per autoveicoli - Cicra e altri (Avv. D'Amelio, Florida). Conferma App. Torino 16 gennaio 1998 – Rossi Giuseppe
- Articolo: Johnson Controls annuncia una partnership con Fengfan Ltd nel mercato delle batterie per auto in Cina - PR newswire Europe
- Articolo: Research and Markets: Analyze The Worldwide Markets For Auto Parts And Accessories In Billions Of US
- “Fiat: the secret of an epoch”, Giorgio garuzzo, 2006
- “Automotive behavioral requirements expressed in a specification pattern system: a case study at BOSCH”
- Articolo: The Automotive Handbook Has Been a Primary Source of Concise First Information for 75 Years

SITOGRAFIA

- www.fiatgroup.com
- www.acea.be
- www.ansa.it
- www.sole24ore.it
- www.informationweek.com
- www.treccani.it
- www.bosch-umwelt.de
- www.automotivescholarships.com
- www.asconauto.it
- www.inofficina.it
- www.groupauto.it
- www.partsweb.it
- www.arval.it
- www.cars.sicilia.it
- www.nova-group.it
- www.coopar.it
- www.idia.it/corporate
- www.temot.com
- www.chisari.it
- www.bosch.it
- www.inside.bosch.com
- www.bosch-automotive.com
- www.formulabosch.com
- www.wikipedia.com
- www.notiziariomotoristico.com
- www.motori24.ilsole24ore.com
- <https://books.google.co.uk/>
- <https://sites.google.com/a/bricsconsulting.com/brics-academy---strategic-alliances/home/strategic-alliances/2-1---alcune-questioni-sulle-alleanze-strategiche>
- www.theitalianjournalofmanagement.it
- www.pneurama.com
- www.lubrirama.com

- www.cordis.europa.eu
- www.hubcomunicazione.it
- www.assoricambi.it
- www.pressreader.com
- www.informazione-aziende.it/
- www.automotiveit.com
- www.carconnectivity.org

