

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione dei processi commerciali e delle reti di vendita

**Il commercio nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra.
Una proposta di Strategia Digitale**

RELATORE

Prof. Daniele D'Ambrosio

CANDIDATO

Vincenzo Cordini

Matr. 704391

CORRELATORE

Prof. Francesco Massara

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 5 |
| Capitolo 1: Il settore delle macchine agricole e per il movimento terra, i player nazionali ed internazionali..... | 6 |
| 1.1 Il settore | 6 |
| 1.2 Lo stadio del ciclo di vita | 8 |
| 1.3 La struttura ciclica del settore | 9 |
| 1.4 La presunta analogia tra il settore delle macchine agricole ed il settore automotive..... | 9 |
| <i>1.4.1 I trend demografici che influenzano il settore delle macchine agricole.....</i> | <i>10</i> |
| <i>1.4.2 Il trend delle vendite di auto e di trattori dal XX Secolo ad oggi.....</i> | <i>12</i> |
| <i>1.4.3 La densità dei consumatori influenza la struttura del settore delle macchine agricole... </i> | <i>15</i> |
| <i>1.4.4 Il settore delle macchine agricole e delle auto sono strutturalmente differenti e seguono trend opposti</i> | <i>15</i> |
| 1.5 Mercato globale | 16 |
| 1.6 Mercato europeo | 17 |
| 1.7 Mercato italiano | 19 |
| 1.8 Prospettive future..... | 20 |
| 1.9 I player del settore e concentrazione del mercato | 21 |
| <i>1.9.1 John Deere & Company.....</i> | <i>22</i> |
| <i>1.9.2 CNH Industrial.....</i> | <i>22</i> |
| <i>1.9.3 Kubota Corporation.....</i> | <i>22</i> |
| <i>1.9.4 AGCO Corporation.....</i> | <i>23</i> |
| <i>1.9.5 Claas Gruppe</i> | <i>23</i> |
| <i>1.9.6 Same Deutz-Fahr</i> | <i>23</i> |
| <i>1.9.7 Argo Group</i> | <i>24</i> |
| <i>1.9.8 Il grado di concentrazione del mercato globale.....</i> | <i>24</i> |
| <i>1.9.9 Il grado di concentrazione del mercato italiano.....</i> | <i>25</i> |
| 1.10 Analisi delle 5 forze di Porter..... | 27 |
| <i>1.10.1 Minaccia di nuovi entranti.....</i> | <i>27</i> |
| <i>1.10.2 Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi.....</i> | <i>29</i> |
| <i>1.10.3 Potere contrattuale dei fornitori</i> | <i>30</i> |
| <i>1.10.4 Potere contrattuale degli acquirenti.....</i> | <i>31</i> |
| <i>1.10.5 Concorrenza interna al settore</i> | <i>32</i> |

| | |
|---|-----------|
| Capitolo 2: Il commercio tradizionale delle macchine agricole e per il movimento terra. Il ruolo del dealer..... | 35 |
| 2.1 Il marketing mix nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra..... | 35 |
| 2.1.1 Prodotto | 35 |
| 2.1.2 Prezzo di listino..... | 36 |
| 2.1.3 Promozione | 37 |
| 2.1.4 Punto di vendita | 38 |
| 2.2 La distribuzione commerciale delle macchine agricole e per il movimento terra in Italia | 40 |
| 2.2.1 Il ruolo chiave del dealer | 42 |
| 2.2.2 Il contratto di concessione di vendita | 42 |
| 2.2.3 Il problema della frammentazione | 45 |
| 2.2.4 Le principali evoluzioni del sistema distributivo italiano..... | 47 |
| 2.2.5 Le strategie dei top player nel settore delle macchine agricole | 48 |
| 2.2.6 Il sistema distributivo delle macchine per il movimento terra: il caso Caterpillar..... | 51 |
| Capitolo 3: Una Strategia Digitale per il settore | 53 |
| 3.1 La Trasformazione Digitale ed il fenomeno e-commerce..... | 53 |
| 3.2 La necessità di una Strategia Digitale | 54 |
| 3.3 La metodologia del lavoro | 54 |
| 3.4 Il Digital Transformation Model | 55 |
| 3.4.1 Evoluzione del Mercato | 56 |
| 3.4.2 Posizionamento strategico | 57 |
| 3.4.3 Esperienza digitale..... | 58 |
| 3.4.4 Tecnologia..... | 60 |
| 3.4.5 Sistemi di Marketing | 61 |
| 3.4.6 Governance Digitale | 64 |
| 3.4.7 Pianificazione economica | 65 |
| 3.4 Rappresentazione grafica del DTM..... | 66 |
| 3.5 L'implementazione del DTM..... | 67 |
| 3.5.1 Il Questionario del DTM..... | 67 |
| 3.5.2 Il Campione..... | 69 |
| 3.5.3 I risultati del Questionario..... | 71 |
| 3.6 L'elaborazione della Strategia Digitale per il settore | 89 |
| 3.6.1 Introduzione | 89 |

| | |
|--|------------|
| 3.6.2 <i>Evoluzione del Mercato</i> | 90 |
| 3.6.3 <i>Posizionamento Strategico</i> | 94 |
| 3.6.4 <i>Esperienza Digitale</i> | 95 |
| 3.6.5 <i>Tecnologie</i> | 103 |
| 3.6.6 <i>Sistemi di Marketing</i> | 104 |
| 3.6.7 <i>Governance Digitale</i> | 106 |
| 3.6.8 <i>Pianificazione Economica</i> | 107 |
| Conclusione | 108 |
| Riassunto | 113 |
| Bibliografia | 109 |
| Sitografia | 111 |

Introduzione

La Digital Transformation è divenuta nel tempo un concetto a noi familiare, in quanto le stesse nostre vite sono state “trasformate” dalle nuove tecnologie: siamo abituati ad acquistare prodotti online, ad ascoltare musica e vedere film su piattaforme digitali, a prenotare il ristorante dopo una breve ricerca sullo smartphone.

Nonostante la familiarità acquisita con tale concetto, con riferimento alle imprese non vi è una definizione univoca, ma sono ben visibili gli effetti che essa provoca, identificabili in un radicale cambiamento delle attività, dei processi organizzativi, dei modelli di business, delle regole della competizione, fino ad arrivare allo stravolgimento dei settori stessi.

Uno dei maggiori cambiamenti apportati dalla Digital Transformation è avvenuto nell’ambito del marketing e delle vendite: l’e-commerce, i social network e il web in generale hanno rivoluzionato il modo in cui l’impresa raggiunge i propri potenziali clienti, comunica con essi e soddisfa i loro bisogni e le loro esigenze, permettendo alle aziende la creazione di relazioni durature e stabili con i clienti.

Le enormi potenzialità del Digitale nell’ambito del marketing e delle vendite sono chiare alle imprese di tutti i settori, che in questi anni si sono attrezzate per coglierle appieno.

Il fenomeno in atto è pervasivo ed interessa direttamente ogni settore economico, seppur con velocità diverse: vi sono segmenti dove le imprese hanno saputo, o hanno dovuto, adattarsi velocemente al cambiamento, come quelli dell’Informatica ed Elettronica, del Turismo e dei Trasporti; altri, invece, dove il cambiamento sembra stentare ad arrivare, almeno in relazione ad altri settori.

Tra questi vi è il settore delle macchine agricole e per il movimento terra, che sarà oggetto del presente lavoro di Tesi: lo confermano i dati dell’Osservatorio eCommerce B2c per il 2019 che descrivono un comparto dei ricambi agricoli ancora molto indietro rispetto all’omologo comparto dei Ricambi auto (Capitolo 3).

L’obiettivo del presente elaborato, che passa attraverso l’analisi e la comprensione dei principali fattori che influenzano lo sviluppo digitale del settore delle macchine agricole e per il movimento terra, è quello di elaborare una Strategia che possa essere seguita dalle imprese operanti in tale settore per perseguire con successo un Percorso di Trasformazione Digitale.

Per raggiungere tale obiettivo, si è svolta un’Indagine rivolta ad alcune imprese protagoniste del settore, con la finalità di confrontarsi con i Manager ed Imprenditori alla guida di esse per raccogliere il loro punto di vista sul tema della digitalizzazione e capire quali sono le maggiori opportunità da sfruttare, quali le principali difficoltà che si riscontrano, quali sono le iniziative che gli attori hanno già intrapreso e quali quelle che intendono avviare nel futuro prossimo.

Lo studio parte con l'analisi, nel primo Capitolo, della struttura del settore delle macchine agricole e per il movimento terra, dei trend fondamentali che lo caratterizzano e dei suoi principali player.

Nel secondo Capitolo si concentra sulle scelte di marketing e distribuzione commerciale tradizionalmente applicate dalle imprese nel contesto italiano, focalizzando l'analisi in particolare sull'importante ruolo di raccordo tra i produttori ed il mercato rivestito dai dealer.

Nel terzo Capitolo, infine, viene esposta l'analisi empirica al centro del progetto di tesi, i cui punti essenziali sono l'individuazione e la descrizione dettagliata del Modello Teorico di riferimento dell'analisi (il Digital Transformation Model), l'applicazione di questo nel contesto reale di riferimento mediante la somministrazione del Questionario d'indagine alle imprese del Campione e la progettazione della Strategia Digitale valida per il settore, che è avvenuta sulla base dei risultati del Questionario.

Capitolo 1: Il settore delle macchine agricole e per il movimento terra, i player nazionali ed internazionali

1.1 Il settore

Il settore delle macchine agricole e quello delle macchine per il movimento terra nascono come settori distinti, ma negli ultimi anni sono andati incontro ad un processo di convergenza tale da poter essere considerati oggi come un unico grande settore, per le ragioni che seguono:

1. Le macchine agricole e per il movimento terra sono caratterizzate da una grande comunanza tecnologica, a tal punto che molti produttori di macchine agricole producono anche macchine per il movimento terra (si pensi a John Deere & Company, CNH Industrial, Caterpillar);
2. Sia l'una che l'altra tipologia di macchina, oggi, non è più orientata alla soddisfazione delle esigenze di una sola specifica clientela (agricoltori o costruttori). È sempre più frequente il ricorso alle macchine per il movimento terra per l'effettuazione di operazioni agricole e viceversa;
3. Sempre più concessionari di macchine agricole espandono la propria offerta includendo macchine per il movimento terra, e viceversa, in risposta alle mutate e più ampie esigenze della clientela.

Le imprese che rientrano nei settori in esame possono essere individuate facendo ricorso al modello di Abell, il quale si suddivide in tre pilastri:

1. La funzione d'uso: gli specifici bisogni della clientela che l'impresa si prefigge di soddisfare;
2. I clienti: il gruppo di individui cui l'impresa si rivolge;
3. Le tecnologie: i prodotti e/o servizi mediante i quali l'impresa mira a soddisfare i bisogni del suo target.

Applicando tale modello al caso oggetto di studio, si ha:

1. Funzione d'uso: lavorazione del terreno, effettuazione di scavi, livellamento, trasporto, caricamento del terreno e dei materiali di risulta, semina, trapianto, distribuzione di concimi e antiparassitari, raccolta, trattamento e trasporto dei prodotti agricoli;
2. Clienti: imprese agricole, piccoli agricoltori, contoterzisti, costruttori, imprese edili;
3. Tecnologie: per quanto riguarda le macchine agricole, queste si dividono principalmente in 3 categorie:
 - a. Macchine motrici: vengono utilizzate per trainare, spingere e azionare altre macchine. Principale rappresentante della categoria è il trattore agricolo;
 - b. Macchine operatrici: vengono impiegate per l'esecuzione delle operazioni agricole;
 - c. Rimorchi agricoli: hanno la funzione di trasportare i prodotti agricoli.

Per quanto riguarda, invece, le macchine per il movimento terra, si distinguono le seguenti principali tipologie:

- a. Escavatore: utilizzato per effettuare operazioni di scavo e la rimozione di porzioni di terreno e altri materiali, è dotato di un braccio idraulico al cui termine è montata tipicamente la benna. Può muoversi su gomme o su cingoli. Si caratterizza per la sua grande versatilità, potendo montare in luogo della benna svariati utensili, come il martello pneumatico o la pinza;

- b. Pala caricatrice: usata per la movimentazione di materiale sciolto, il suo trasporto e carico su rimorchi, per mezzo della pala posizionata di solito frontalmente alla macchina. Anch'essa può muoversi su gomme o su cingoli;
- c. Terna: riunisce in un'unica macchina le principali funzioni delle due precedenti, per la presenza di una pala caricatrice sull'anteriore e di un braccio escavatore sul lato posteriore. Può essere fissa, cioè a telaio rigido e con sistema sterzante sulle ruote anteriori, o snodata. Molto più diffusa è la versione gommata.

1.2 Lo stadio del ciclo di vita

Il modello del Ciclo di Vita, usualmente applicato ai prodotti, può essere applicato anche al settore. Tale modello prevede che il ciclo di vita di un settore si articoli in 3 stadi:

1. Fase iniziale: in questo stadio, il prodotto o la tecnologia sono ancora in fase sperimentale, non hanno raggiunto un design ben definito e non è ancora chiara quale sarà la configurazione del prodotto dominante sul mercato, così come non è ancora ben definito il segmento di consumatori target di questo settore. Le aziende che operano nel settore sono poche e non esiste standardizzazione.
2. Fase di sviluppo: la redditività del settore aumenta attraendo sempre più imprese all'interno e comincia ad emergere un dominant design tra le imprese. Contemporaneamente, si forma un target ben definito cui le imprese si rivolgono. Il livello di standardizzazione si innalza, permettendo alle imprese lo sfruttamento delle economie di scala.
3. Fase di maturità: il mercato è ormai saturo e la redditività del settore diminuisce, spingendo le imprese meno competitive ad uscire. Restano in vita soltanto le imprese che, sfruttando le economie di scala, riescono a tenere bassi i costi.

È possibile affermare che il settore in esame si trova in fase di maturità, tenendo conto dei seguenti fattori:

- La configurazione attuale del trattore, nelle sue linee essenziali, è rimasta invariata sin dagli Anni Sessanta;
- Competono sul mercato poche grandi imprese multinazionali, ciascuna delle quali possiede molteplici marche;

- Attualmente le aziende del settore mirano sempre di più a rafforzare i propri brand e la propria immagine;
- Il settore è interessato da innovazioni molto più spesso incrementali, piuttosto che radicali.

1.3 La struttura ciclica del settore

Tra le conoscenze consolidate circa il settore delle macchine agricole, vi è quella secondo cui esso è ciclico come il settore dell'agricoltura: quando i prezzi dei prodotti agricoli crescono, la domanda di attrezzature agricole cresce di conseguenza. Questo in ragione della logica secondo la quale, dato che i prezzi dei prodotti agricoli determinano i ricavi degli agricoltori, essi determinano la loro capacità di investimento in nuovi macchinari e attrezzature. Pertanto, i prezzi dei prodotti agricoli possono rappresentare un utile indicatore dell'andamento della domanda delle macchine agricole.

Tuttavia, questi, essendo ciclici e volatili, non sono sufficienti a spiegare la struttura del settore nel suo complesso: ad esempio, non possono spiegare le grandi modificazioni che il settore ha subito nel tempo, come la scomparsa dal mercato di grandi e famosi marchi di trattori durante il corso del ventesimo secolo (Ford, Citroën, Röhr, Merlin, SFV, Lanz...)

1.4 La presunta analogia tra il settore delle macchine agricole ed il settore automotive

Quasi la totalità delle analisi sul settore delle macchine agricole è svolta comparando quest'ultimo con quello delle automobili, sulla base dell'errata assunzione secondo la quale entrambi i settori avrebbero strutture simili. Tale visione è radicata e diffusa, come può essere riscontrato anche in un recente studio francese, nel quale si afferma che:

“Il settore delle macchine agricole presenta similarità con il suo vicino, il settore delle automobili: la catena che va dal produttore al consumatore finale, passando per il dealer, coinvolge attori molto simili. Come nel settore automotive, un ridotto numero di produttori a monte sembrerebbe condurre a migliori strategie di controllo della rete di distribuzione a valle, portando così ad un utilizzo crescente della fornitura esclusiva”

(da Effet des Restrictions Verticales et Accès au Réseau de Distribution: Les Pratiques d'Exclusivité dans le Secteur des Machines Agricoles, Pouyet J., Martimort D., Concurrences, 2014)

La visione della presunta analogia tra i due settori è soprattutto condivisa anche dall'Unione Europea, che oggi ricopre il ruolo di primo regolatore del settore delle macchine agricole in Europa. Storicamente, la Commissione Europea ha sempre comparato i trattori alle automobili, derivando le

norme emanate per i trattori da quelle originariamente emanate per le auto. Questa visione si basa sull'errata assunzione secondo la quale certe analogie in termini di processi industriali e pratiche di distribuzione comporterebbero l'esistenza di simili strutture di mercato. Nulla di più lontano dal vero perché, come si discuterà nei paragrafi seguenti, i trend demografici che stanno alla base dei due settori dimostrano che essi, di fatto, seguono strade diametralmente opposte.

1.4.1 I trend demografici che influenzano il settore delle macchine agricole

Osservando i dati circa l'evoluzione demografica dell'Europa dalla Seconda Guerra mondiale ad oggi, è evidente come questa abbia favorito strutturalmente il mercato delle auto, mentre abbia svantaggiato quello delle macchine agricole. Com'è possibile osservare dal Grafico 1.1, la popolazione dei 3 Stati europei più popolosi, Francia, Germania e Regno unito, è aumentata dal 1950 ad oggi, ed è indubbiamente corretto affermare che, in via teorica, più la popolazione cresce, più potenziali consumatori le industrie manifatturiere possono soddisfare.

Grafico 1.1

Figure 1: Total population of France, UK & Germany, 1950-2016 (millions)

| | France | UK | Germany |
|------|--------|----|---------|
| 1950 | 41 | 49 | 68 |
| 1985 | 55 | 55 | 78 |
| 2016 | 65 | 65 | 81 |

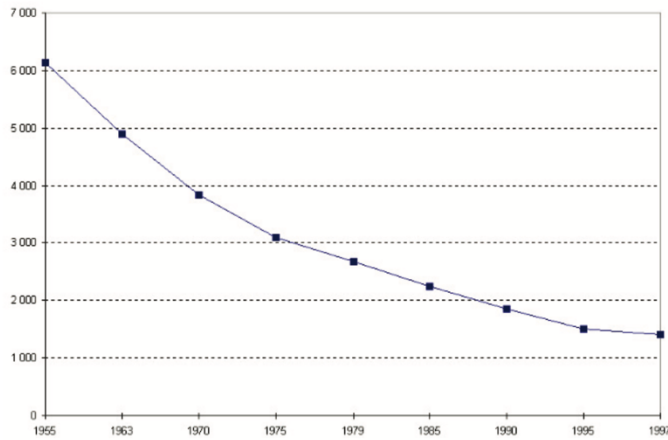
Fonte: CEMA

Ma questo non è il caso del settore delle macchine agricole, che, nonostante l'aumento della popolazione europea, ha visto fino ad oggi drasticamente ridursi la sua base di potenziali consumatori. Mentre nel 1900 gli agricoltori rappresentavano il 50% della popolazione europea, essi sono scesi al 30% nel 1950.

I seguenti Grafici 1.2, 1.3 e 1.4 mostrano il drammatico declino del numero di agricoltori in Francia, Regno Unito e Germania.

Grafico 1.2

Figure 2: number of agricultural workers in France, 1955-1997 (in thousands)

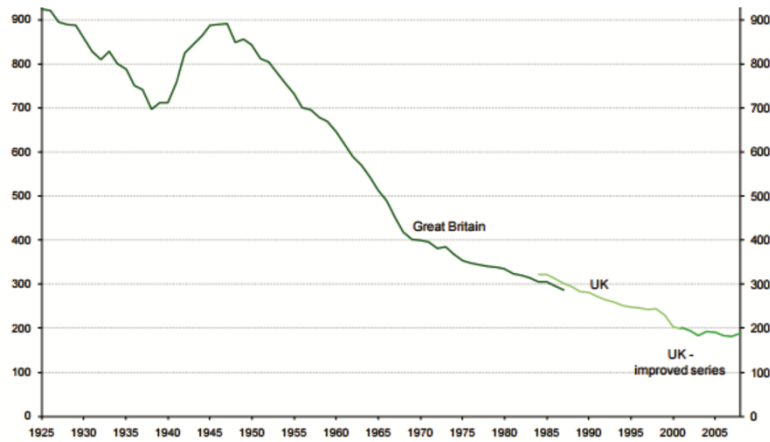


Source: Sénat français, Projet de loi 1999, Avis 68 (98-99), Tome 1 – Commission des affaires économiques

Fonte: Senato francese

Grafico 1.3

Figure 3: number of agricultural workers in the UK, 1925-2010 (in thousands)

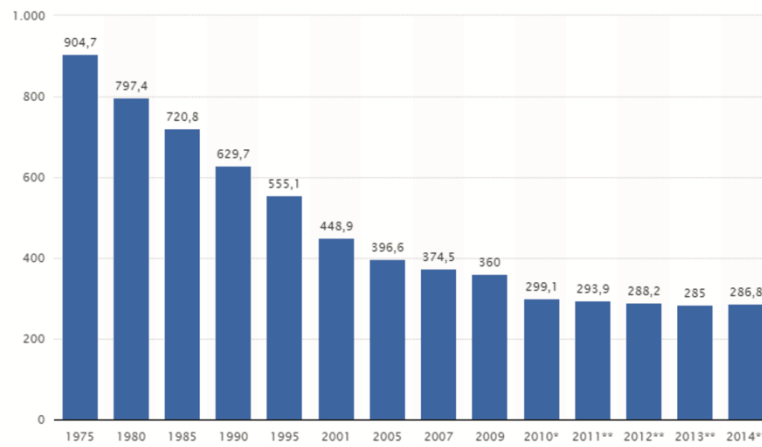


Source: House of Commons, Briefing paper, Agriculture Historical Statistics, n° 03339, Jan. 2016

Fonte: House of Commons, Regno Unito

Grafico 1.4

Figure 4: number of farm holdings in Germany, 1975-2014 (in thousands)



Source: Statista

Fonte: Statista.com

La faccia opposta di questa medaglia è la crescita della popolazione urbana, che nel 2014 rappresentava il 74% in Francia e l'82% in Germania e Regno Unito.

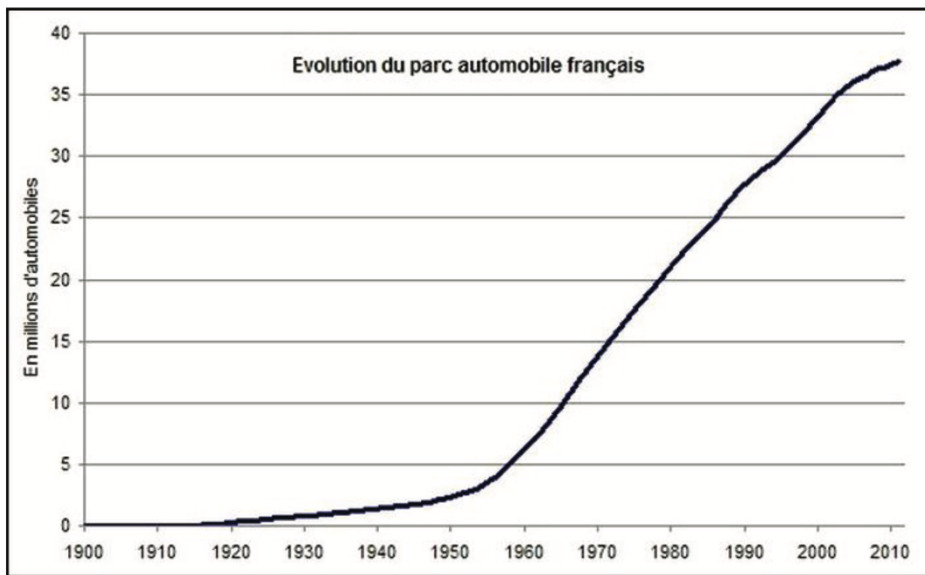
Questi dati, riassumendo, dimostrano come l'industria europea delle macchine agricole abbia dovuto per decenni, e debba ancora, fronteggiare la sfida di una drastica riduzione della sua customer base, mentre, all'opposto, la customer base per il settore delle automobili continua ad allargarsi tutt'oggi.

1.4.2 Il trend delle vendite di auto e di trattori dal XX Secolo ad oggi

Gli effetti dei trend demografici sopraesposti sono ben visibili se si analizzano i dati sulle vendite di automobili e di trattori agricole negli ultimi decenni.

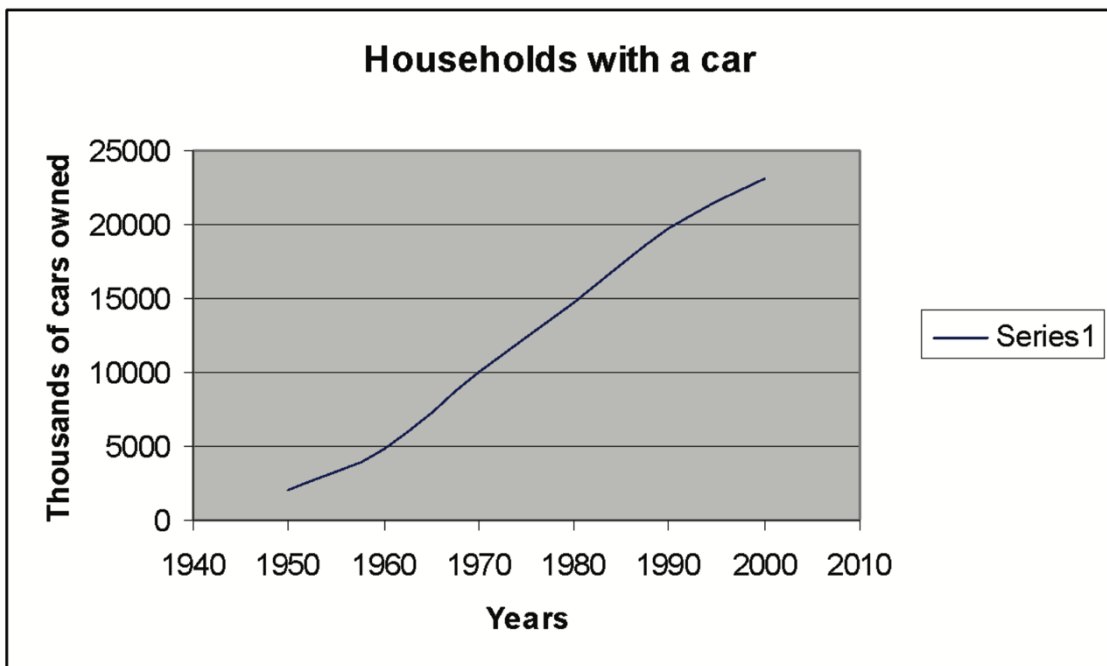
I seguenti Grafici 1.5, 1.6 e 1.7 mostrano la correlazione tra l'aumento dell'urbanizzazione e l'esplosione del mercato delle auto in Francia, Regno unito e Germania.

Grafico 1.5: Numero di automobili in Francia dal 1900 al 2010



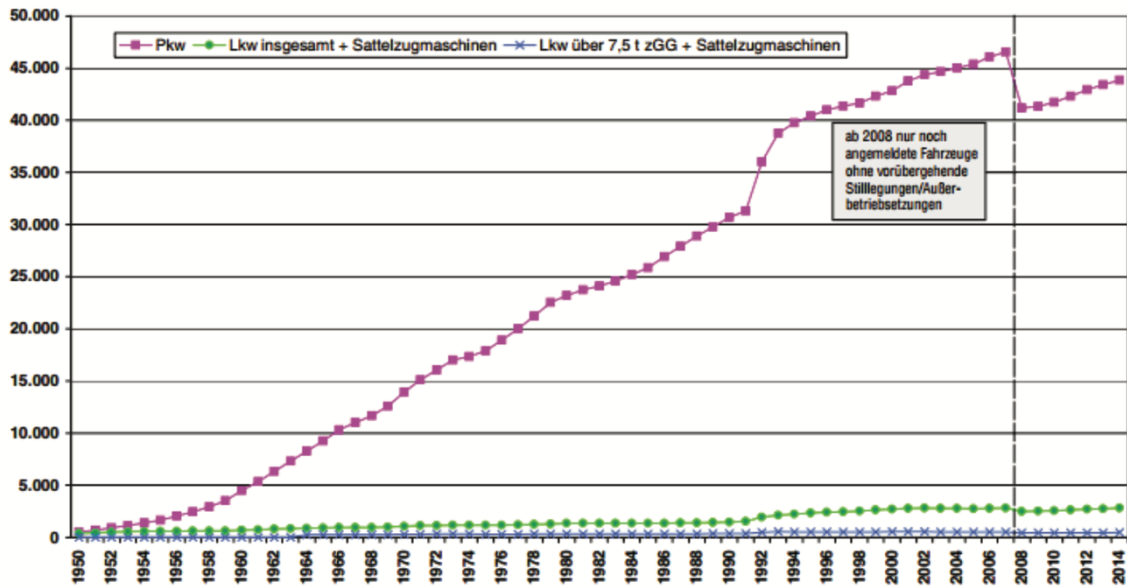
Fonte: CEMA

Grafico 1.6: Numero di automobili nel Regno Unito dal 1940 al 2010



Fonte: CEMA

Grafico 1.7: Numero di automobili in Germania dal 1950 al 2014



Quellen: Kraftfahrt-Bundesamt, Flensburg und Berechnungen des BGL

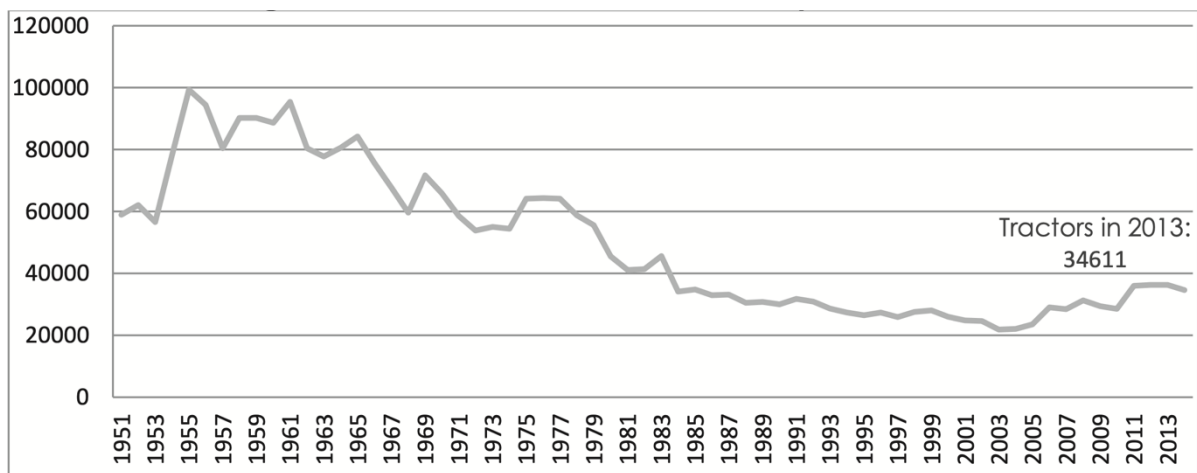
Aktualisiert: Februar 2015

Fonte: Bundestag, Germania

Dall'altro lato, il trend di lungo periodo delle vendite di trattori in Europa, se si escludono picchi e recessioni periodici, mostra un costante declino.

In Germania, ad esempio, come si riscontra nel Grafico 1.8, le vendite annuali sono diminuite da 100.000 nel 1955 a 34.000 nel 2013.

Grafico 1.8: Vendite annuali di trattori in Germania dal 1951 al 2013



Source: VDMA statistics

Fonte: VDMA statistics

1.4.3 La densità dei consumatori influenza la struttura del settore delle macchine agricole

La variazione della densità dei potenziali consumatori all'interno di una certa area territoriale ha un importante impatto sulla struttura di un mercato.

Nel 1950, 7 nuovi trattori sarebbero stati venduti in un'area di 100 km quadrati abitata da 210 agricoltori; nel 2010, lo stesso dato scende a 3 nuovi trattori venduti in un'area di 100 km quadrati abitata da soli 34 agricoltori. Se si analizza questo dato dal punto di vista del produttore, questo significa che le catene di distribuzione delle macchine agricole sono diventate molto più lunghe e che tutti i costi associati alla distribuzione sono cresciuti drasticamente. La competizione tra i diversi brand ed i loro dealer è diventata molto più intensa. Soltanto coloro che sono in grado di investire nel raggiungimento di potenziali clienti sempre più lontani e nella soddisfazione dei loro bisogni restano nel mercato.

Da quanto detto risulterà ora chiaro come la strutturale concentrazione all'interno del settore delle macchine agricole rappresenta una risposta naturale e automatica alle dinamiche demografiche che hanno cambiato e stanno tuttora cambiando lo scenario delle zone rurali, e non piuttosto una presunta "strategia di concentrazione" attuata dai produttori.

Sarà a questo punto evidente come appare infondata la scelta di comparare tra loro due settori che mostrano differenti dinamiche intrinseche e che hanno volumi completamente diversi. Se ciò non bastasse, basti pensare ai seguenti dati: il settore automotive è cresciuto del 9% nel 2015 e dell'8,5% nel 2016, mentre quello delle macchine agricole ha avuto un declino del 4% nel 2015 e del 3,5% nel 2016; nel 2016 sono state vendute circa 16 milioni di autovetture in Europa, contro circa 170.000 trattori.

1.4.4 Il settore delle macchine agricole e delle auto sono strutturalmente differenti e seguono trend opposti

Nonostante i trend fondamentali e le dinamiche analizzate nei paragrafi precedenti, numerosi accademici affermano che il settore dei trattori è strutturalmente comparabile con quello delle auto. Tale assunzione si basa sull'unica somiglianza che i due settori presentano: una supply chain ed una rete distributiva con un ridotto numero di produttori a monte.

Ma la realtà dimostra che il settore dell'auto è caratterizzato da alti volumi e da bassa varietà dei differenti tipi/modelli. La produzione annuale media di un singolo modello di auto ammonta a circa 200.000 unità, mentre le vendite totali di trattori in un anno in Europa ammontano a circa 170.000 unità.

Il settore delle macchine agricole, invece, è un settore caratterizzato da bassi volumi, ma da ampia varietà tra i differenti tipi di veicolo e i diversi modelli. I trattori, inoltre, presentano una maggiore complessità rispetto alle auto, incorporando da una volta e mezzo fino a tre volte in più il numero di componenti di un'auto.

Questo è un fatto rilevante che ne influenza la competizione, spiegando, ad esempio, come piccoli produttori monobrand possano competere con successo contro i grandi player multibrand. Anche per questo, il settore delle macchine agricole è molto meno concentrato in Europa rispetto a quello delle auto.

1.5 Mercato globale

Il mercato globale delle macchine agricole e per il movimento terra mostra da alcuni anni un andamento altalenante, con le vendite che salgono e scendono alternatamente a distanza di pochi mesi. Il mercato, inoltre, mostra un andamento fortemente diversificato a seconda delle categorie merceologiche considerate e del Paese. Tale andamento è anche conseguenza di quello mutevole e diversificato dell'economia nel settore primario.

Grafico 1.9: Vendite di trattori agricole nel mondo dal 2015 al 2018

| Vendite di trattori | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | % | I trimestre 2018 | I trimestre 2019 | % |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|------------------|------------------|--------|
| Canada | 24.215 | 22.164 | 25.570 | 25.986 | 1,6% | 4.593 | 4.215 | -8,2% |
| Stati Uniti | 204.962 | 211.194 | 220.605 | 235.856 | 6,9% | 41.953 | 44.431 | 5,9% |
| Brasile | 37.385 | 35.963 | 36.976 | 38.846 | 5,1% | 5.890 | 6.765 | 14,9% |
| Giappone (> 30 hp) | 22.203 | 18.393 | 18.173 | 18.907 | 4,0% | 4.615 | 5.765 | 24,9% |
| Cina (> 18 kW) | 556.575 | 420.189 | 487.404 | 358.483 | -26,5% | 80.283 | 82.316 | 2,5% |
| Corea | 11.338 | 10.662 | 8.933 | 9.811 | 9,8% | 2.247 | - | - |
| India | 483.769 | 569.066 | 659.303 | 796.392 | 20,8% | 189.818 | 203.585 | 7,3% |
| Federazione Russa | 21.837 | 17.913 | 22.665 | 23.905 | 5,5% | 4.991 | 7.591 | 52,1% |
| Turchia | 66.788 | 70.178 | 72.352 | 48.356 | -33,2% | 14.466 | 4.212 | -70,9% |
| Europa Occidentale | 171.701 | 167.941 | 196.203 | 177.409 | -9,6% | 35.763 | 41.921 | 17,2% |
| Francia | 33.828 | 31.760 | 35.247 | 29.903 | -15,2% | 3.994 | 5.716 | 43,1% |
| Germania | 32.220 | 28.248 | 33.695 | 27.670 | -17,9% | 4.842 | 6.366 | 31,5% |
| Italia | 18.428 | 18.341 | 22.705 | 18.443 | -18,8% | 4.342 | 4.425 | 1,9% |
| Regno Unito | 12.112 | 12.025 | 13.768 | 13.795 | 0,2% | 3.276 | 2.941 | -10,2% |
| Spagna | 10.628 | 11.508 | 12.025 | 11.412 | -5,1% | 2.190 | 2.727 | 24,5% |
| Mondo | 1.936.994 | 1.903.244 | 2.153.555 | 2.161.986 | 0,4% | - | - | - |

Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi e Statistiche Federunacoma su dati Agrievolution

Analizzando i dati sulle vendite di trattrici agricole nel quadriennio 2015-2018, sintetizzati nel Grafico 1.9, si evince come solo alcuni Paesi hanno ottenuto risultati positivi nel 2018 in termini di vendite: tra questi emergono gli Stati Uniti con un + 6,9% sulle vendite 2017, grazie alla crescita del Pil e all'incremento delle produzioni cerealicole; il Brasile con un + 5,1% sulle vendite 2017, e l'India, che con ben 796.392 trattrici vendute nel 2018, ha chiuso l'anno con un + 20,8% sul 2017. Tuttavia, dal confronto tra le vendite 2018 e quelle 2017, emergono anche dati negativi: la Cina ha registrato un - 26,5%, complici la riduzione programmata della produzione industriale, la guerra commerciale sulla soia e la peste suina; sulla performance negativa della Turchia (- 33,2%) incidono la crisi economica e la svalutazione; l'Italia chiude l'anno con un - 18,8% rispetto alle vendite 2017. Il trend generale, come sottolineato da Alessandro Malavolti, presidente di FederUnacoma, vede una flessione della domanda di trattrici agricole, la cui quota sul totale venduto è passata negli ultimi 10 anni dal 38% al 31%, a favore della crescita della quota delle altre tipologie di macchine agricole. Secondo il Presidente, *“La domanda complessiva si sta orientando verso attrezzature specifiche per le diverse lavorazioni, poiché la qualità e la differenziazione delle produzioni agricole richiedono l'adozione di tecnologie sempre più mirate”*.

La disomogeneità del mercato a livello globale si ripresenta anche nell'anno 2019.

Per quanto riguarda le immatricolazioni di trattrici agricole, si distinguono per i loro risultati positivi l'Europa, gli Stati Uniti e la Russia, rispettivamente con una crescita dell'8%, 3,6% e 15,4% rispetto al 2018.

Mostrano risultati negativi, invece, soprattutto India, Cina e Turchia, con un decremento delle immatricolazioni del 10%, 20% e 54%.

1.6 Mercato europeo

Restringendo l'analisi al campo europeo, si osserva un calo della domanda di circa il 10% tra il 2017 ed il 2018, con le vendite di trattrici agricole che sono diminuite in Spagna (- 5%), Francia (- 15%), Germania (- 18%) e Italia (- 18,8% in virtù di 18.443 unità). I dati negativi sulle vendite, tuttavia, sono accompagnati dalle ottime performance del vecchio continente in termini di produzione ed export. In particolare, il fatturato delle macchine agricole prodotte in Ue è cresciuto del 9%, mentre le entrate derivanti dalle esportazioni sono state pari a 36 miliardi di euro (rappresentando più del 60% dell'export globale). L'Europa è riuscita a raggiungere tali risultati positivi facendo leva sulla superiorità tecnologica e nel valore delle soluzioni rispetto ai competitor asiatici, che comunque hanno raggiunto una quota pari al 19% dell'export globale.

In totale, nel 2019 sono stati immatricolati circa 191.587 trattori, secondo i dati forniti dalle autorità nazionali. Di queste immatricolazioni, 43.642 veicoli appartengono alla classe di potenza fino a 37 kW (50 hp) e 147.945 appartengono alla classe di potenza superiore a 38 kW.

Le immatricolazioni di trattori agricole nel 2019 hanno mostrato una crescita totale del 5% rispetto al 2018. Bisogna tuttavia tener conto del fatto che le immatricolazioni del 2018 erano state negativamente influenzate dalla nuova normativa entrata in vigore il 1 Gennaio 2018, che ha avuto come effetto un elevato numero di veicoli agricoli pre-immatricolati a Dicembre 2017 senza un sottostante incremento della domanda.

Tale fenomeno è chiaramente illustrato nel Grafico 1.10, ove si può osservare che le immatricolazioni hanno raggiunto un picco a Dicembre 2017, per poi raggiungere un livello molto basso nel primo trimestre del 2018.

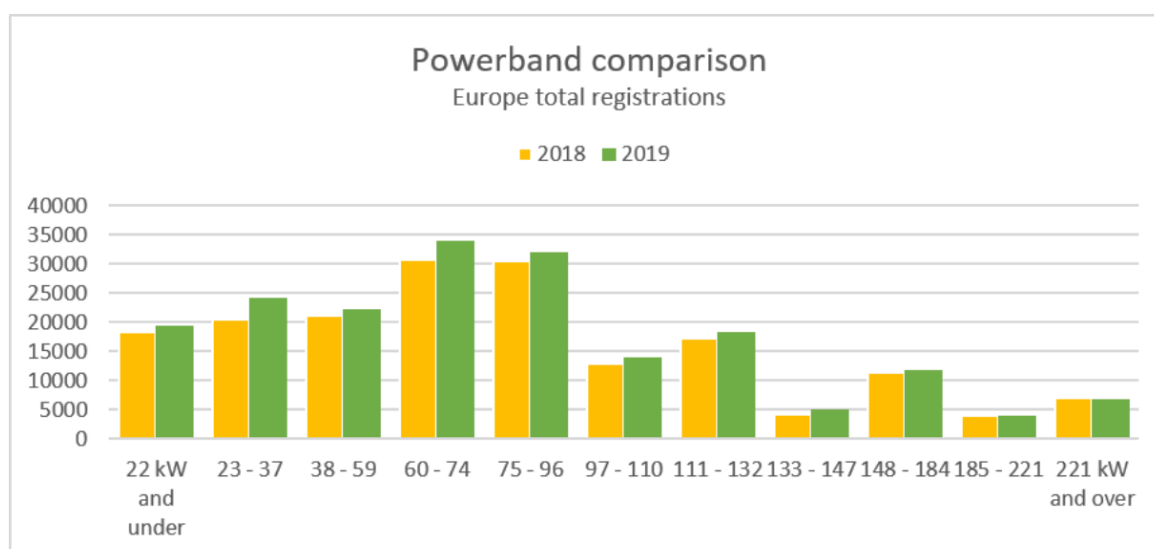
Grafico 1.10: Immatricolazioni di trattori agricoli in Europa



Fonte: Elaborazione CEMA su dati Systematics International

Se si comparano i trend per classe di potenza (Grafico 1.11), si osserva che le immatricolazioni sono cresciute nel 2019 rispetto al 2018 per tutte le classi di potenza, fatta eccezione per le trattori oltre i 221 kW (- 4%). Infine, anche nel 2019 si conferma il trend per il quale più della metà di tutte le immatricolazioni appartiene alle classi di potenza al di sotto dei 75 kW (52% nel 2019 vs 51% nel 2018) e quello per il quale meno di un quarto di esse appartiene a classi di potenza superiori a 110 kW (24% nel 2019 vs 25% nel 2018).

Grafico 1.11: Immatricolazioni europee per classi di potenza



Fonte: Elaborazione CEMA su dati Systematics International

In Europa i due grandi mercati restano Francia e Germania, dove le immatricolazioni sono cresciute rispettivamente del 26% e del 5% rispetto al 2018.

1.7 Mercato italiano

Per quanto riguarda il panorama italiano, sul fronte acquisti i dati, negativi, sono in linea con lo scenario europeo e mondiale, mentre sul fronte produzione ed export il nostro Paese può vantare risultati di tutto rispetto. Il valore della produzione 2018 è cresciuto dell'1,5% rispetto all'anno precedente, raggiungendo i 7,9 miliardi di euro. Le esportazioni delle macchine agricole made in Italy hanno toccato quota 5,2 miliardi di euro nel 2018, in lieve crescita rispetto al 2017, trainate soprattutto dall'andamento positivo del mercato statunitense.

Nel 2019 si registra un andamento stazionario delle immatricolazioni, con un + 0,7% sul 2018. Malavolti attribuisce tale andamento ad un costo dei trattori più alto cui devono far fronte gli agricoltori, dovuto al loro aggiornamento e all'introduzione della "Mother regulation", regolamento europeo emanato nel 2013 ma entrato in vigore il 1 Gennaio 2020, con la finalità di armonizzare l'omologazione ed incrementare la sicurezza dei veicoli agricoli sul territorio europeo.

1.8 Prospettive future

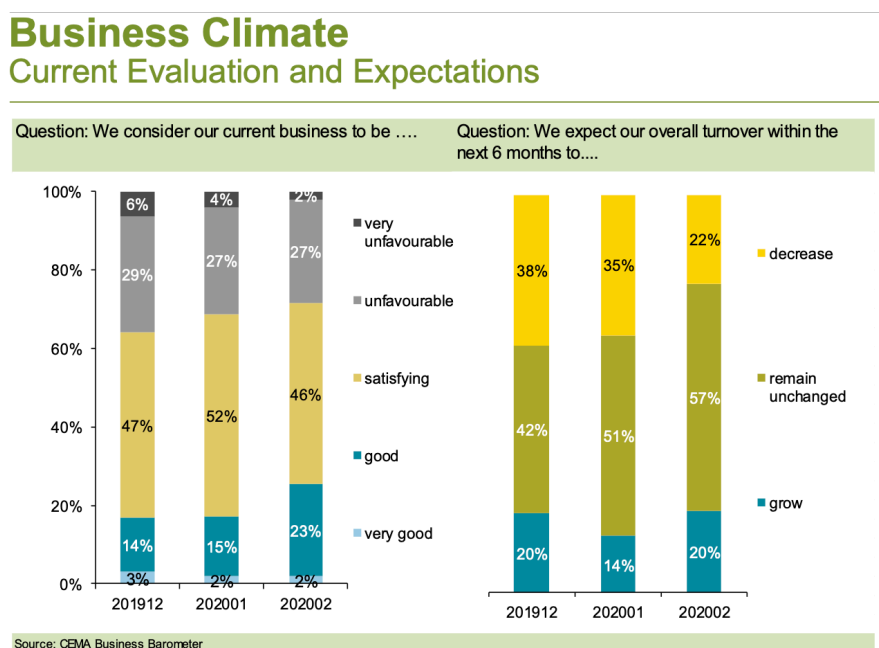
Il CEMA Business Barometer è un sondaggio mensile rivolto all'industria europea delle macchine agricole e che copre tutte le principali categorie di prodotto. I player del settore sono invitati a fornire la loro visione circa le prospettive future del business, sulla base dello stato attuale del business.

Per quanto riguarda Febbraio 2020, Il CEMA Business Climate index continua ad essere in un range negativo, seppure significativamente migliorato se comparato con il mese precedente. Secondo tale indice, l'industria delle macchine agricole sta attraversando una fase di recessione, che però dovrebbe essere di breve durata (Grafico 1.13). Va tuttavia sottolineato che il miglioramento dell'indice rispetto al mese precedente è dovuto non tanto all'incremento dei partecipanti che hanno aspettative di crescita, quanto al fatto che un maggior numero di partecipanti prevede nel periodo futuro ricavi invariati, piuttosto che in diminuzione (Grafico 1.12).

Inoltre, solo il 14% dei partecipanti al sondaggio prevede un aumento degli ordini d'acquisto, mentre il 59% si aspetta che questi rimangano invariati rispetto al passato. Una larga parte dei player del settore mostra indecisione nelle aspettative per il futuro, il che segnala che c'è grande incertezza nel settore per gli anni a venire.

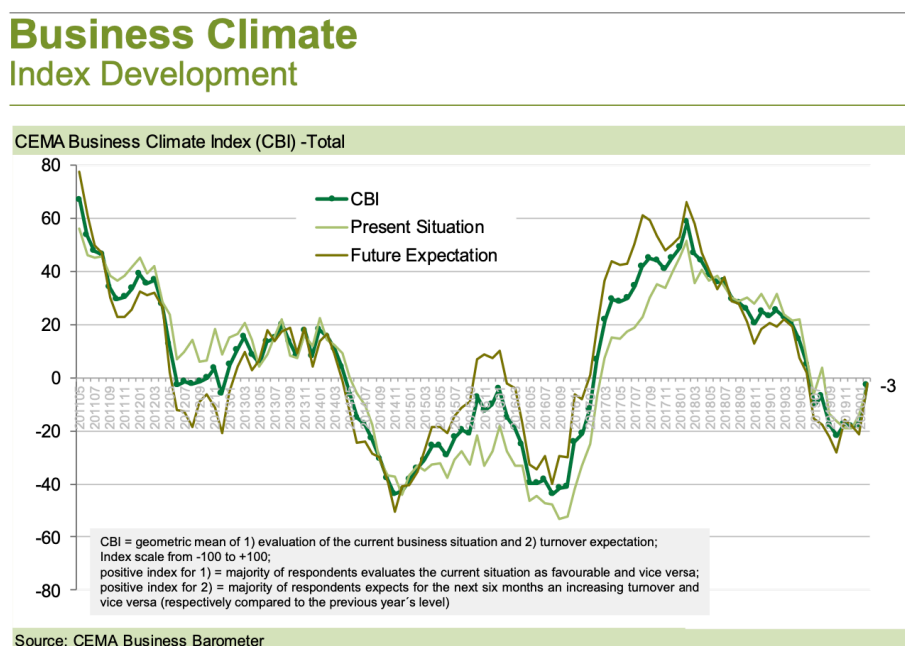
Dall'altro lato, il volume degli ordini è tornato ad un livello alto. Gli ordini dai dealer sembrano essere in crescita e questi ultimi dichiarano di avere buone aspettative riguardo il mercato dei consumatori finali per la vendita dei loro stock. In ogni caso, gli ordini derivanti dal mercato europeo hanno mostrato nel mese di Gennaio 2020 una crescita per la prima volta dopo diversi mesi di declino.

Grafico 1.12: Business Climate – Valutazioni attuali ed aspettative



Fonte: CEMA Business Barometer

Grafico 1.13: Evoluzione del Business Climate Index



Fonte: CEMA Business Barometer

1.9 I player del settore e concentrazione del mercato

È possibile distinguere i player del settore in 3 categorie, in base al loro approccio al mercato e al livello di sviluppo internazionale:

1. Costruttori globali: sono i top-player del settore, operano su scala mondiale offrendo un'ampia gamma di modelli;
2. Costruttori continentali: hanno un'offerta più ridotta, che si concentra specificamente su di una determinata area geografica, più o meno estesa;
3. Costruttori specializzati: concentrano la loro offerta su specifiche linee di prodotto, tendenzialmente le più richieste sul loro mercato territoriale.

Il mercato è dominato da 7 principali costruttori, ovvero:

1. John Deere & Company;
2. CNH Industrial;
3. Kubota Corporation;
4. AGCO Corporation;
5. Same Deutz-Fahr;
6. Claas Gruppe;
7. ARGO Group.

1.9.1 John Deere & Company

La John Deere & Company ha sede in Illinois (USA) e concentra la propria offerta in macchinari per l'agricoltura, le costruzioni ed il giardinaggio, offrendo anche servizi finanziari.

Ha realizzato nel 2019 ricavi per 34,886 miliardi di dollari, in crescita del 4,6% sull'anno precedente. Nonostante realizzi quasi il 60% del proprio fatturato in Nord America, è presente in tutto il mondo con un unico brand, John Deere, scelta che la differenzia da tutti gli altri top player, che operano sul mercato con diversi marchi.

È quotata alla borsa di NY con una capitalizzazione di 45,75 miliardi di dollari.

Per quanto riguarda la produzione, conta più di 64 stabilimenti in giro per il mondo, con circa 73.500 dipendenti.

1.9.2 CNH Industrial

CNH Industrial nasce nel 2012 dalla fusione tra CNH Global, a sua volta nata dalla fusione nel 1999 tra New Holland e Case Corporation, e Fiat Industrial, nata dallo spin-off delle attività di Iveco, CNH e FPT Industrial da Fiat S.p.a. È un gruppo industriale multinazionale con sede legale ad Amsterdam e quotato sia al NYSE che alla Borsa di Milano.

Opera nel settore delle macchine agricole con i marchi Case IH, New Holland Agriculture, Steyr; delle macchine per il movimento terra con i marchi Case Construction Equipment e New Holland Construction, oltre che in quelli dei veicoli industriali e commerciali, degli autobus e dei mezzi speciali.

Nel 2019 ha ottenuto un fatturato di 28,024 miliardi di dollari, lievemente in calo rispetto all'anno precedente, di cui il 50,7% è stato realizzato in Europa, il 24,2% in Nord America, il 10,3% in Sud America ed il 14,8% nel resto del mondo.

Conta in giro per il mondo circa 70 stabilimenti produttivi, di cui 16 in Italia, con circa 63.500 dipendenti.

1.9.3 Kubota Corporation

Kubota è stata fondata nel 1890 con sede ad Osaka, in Giappone.

È entrata a far parte di recente dei più grandi costruttori globali di macchine agricole, grazie ad un preciso programma di sviluppo basato su acquisizioni di marchi come Kverneland e ad una linea di prodotto caratterizzata da un buon rapporto qualità prezzo.

Nel 2019 ha ottenuto un fatturato di 17,789 miliardi di dollari, in crescita del 3,8% sul 2018.

Il 32,6% del fatturato 2019 è stato realizzato in Giappone, il 35,4% in Nord America, il 16,8% nel resto dell'Asia, il 12,5% in Europa ed il 2,8% nel resto del mondo.

1.9.4 AGCO Corporation

AGCO Corporation è un gruppo statunitense con sede in Georgia e quotato al NYSE con una capitalizzazione di 3,796 miliardi di dollari. Cresciuto grazie a numerose acquisizioni, rappresenta oggi il quarto produttore mondiale di trattori e macchine agricole con un fatturato 2019 di 9,041 miliardi di dollari, dietro a John Deere, CNH Industrial e Kubota Corporation, che tuttavia producono anche macchine per il movimento terra. Opera in tutto il mondo con i propri marchi tra cui Fendt, Massey Ferguson, Challenger, Valtra, realizzando circa il 57% del proprio fatturato in Europa, il 23% in Nord America, il 10% in Sud America ed il 9% nel resto del mondo.

1.9.5 Claas Gruppe

La Claas KGaA mbH nasce in Germania nel 1913 e opera inizialmente come produttrice di macchine per la fienagione, come mietitrebbiatrici e trince, entrando successivamente, con l'acquisizione della francese Renault Agriculture, nel settore dei trattori agricoli.

Ha realizzato nel 2019 un fatturato di 3,898 miliardi di euro, di cui il 20,5% in Germania, il 19,4% in Francia, il 21% nelle altre nazioni dell'Europa occidentale, il 22% nelle nazioni dell'Europa centrale e orientale, ed il 16,9% in tutto il resto del mondo.

1.9.6 Same Deutz-Fahr

Same Deutz-Fahr è un gruppo multinazionale con sede a Treviglio (BG) che opera nel settore delle macchine agricole con diversi marchi, come Same, Deutz-Fahr, Lamborghini per i trattori e Gregoire per le macchine da raccolta. Ha ottenuto nel 2018 un fatturato di 1,373 miliardi di euro, di cui il 72,6% realizzati in Ue, e il 27,4% realizzati in Paesi extra-Ue. Conta 8 siti produttivi, distribuiti tra Europa e Asia, e 12 filiali commerciali, con un totale di oltre 4.200 dipendenti.

Basa la propria strategia sull'estensione della gamma di prodotto, sull'espansione commerciale nei Paesi chiave ed emergenti e sul controllo del know-how tecnologico.

1.9.7 Argo Group

Argo Group è una holding italiana con sede a Reggio Emilia che riunisce sotto un unico nome tre marchi di trattori agricoli: Landini, McCormick e Valpadana.

Ha realizzato nel 2018 un fatturato di 416 milioni di euro.

1.9.8 Il grado di concentrazione del mercato globale

Sono state calcolate le seguenti quote di mercato globali, visibili nel Grafico 1.14, facendo riferimento ai dati più recenti disponibili sul fatturato totale realizzato da ciascuno dei 7 top-player del settore:

Grafico 1.14: Quote di mercato dei maggiori produttori di macchine agricole nel mondo

| Azienda | Fatturato in € (Mld) | Quota di mercato |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| John Deere & Company | 31,306 | 36,31% |
| CNH Industrial | 25,148 | 29,17% |
| Kubota Corporation | 15,964 | 18,52% |
| AGCO Corporation | 8,113 | 9,41% |
| Claas Gruppe | 3,898 | 4,52% |
| SDF | 1,373 | 1,59% |
| ARGO Group | 0,416 | 0,48% |
| TOT | 86,218 | 100,00% |

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati forniti dai financial reports delle aziende

Il grado di concentrazione di un mercato può essere misurato con due diversi indici di concentrazione:

1. CR4: è dato dalla somma delle quote di mercato delle 4 imprese più grandi. Il suo valore è compreso tra 0 (concorrenza perfetta) e 100 (monopolio)
2. HHI: L'indice di Herfindahl Hirschman è dato dalla somma del quadrato delle quote di mercato di tutte le imprese presenti sul mercato. Il suo valore è compreso tra 0 (concorrenza perfetta) e 10.000 (monopolio)

Per calcolare la concentrazione del mercato globale, non essendo possibile calcolare le quote di mercato di tutte le imprese operanti nel settore, soprattutto le più piccole, è stato utilizzato l'indice CR4, il cui valore

$$CR4 = 93,41$$

essendo prossimo a 100, indica che il mercato è molto concentrato.

1.9.9 Il grado di concentrazione del mercato italiano

Con riferimento al solo mercato italiano, le quote di mercato sono state calcolate facendo riferimento ai dati 2018 sulle immatricolazioni di macchine agricole, come riportato nel Grafico 1.15:

Grafico 1.15: Quote di mercato dei produttori di macchine agricole in Italia

IL MERCATO DEL TRATTORE IN ITALIA 2018

| Marchio | Immatricolazioni complessive | | | Quota mercato | | |
|-----------------------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| | 2018 | 2017 | var.% | 2018 | 2017 | var.% |
| - New Holland | 3.967 | 4.437 | -10,59 | 21,51 | 19,54 | 1,97 |
| - Case IH | 475 | 437 | 8,70 | 2,58 | 1,92 | 0,65 |
| - Steyr | 87 | 74 | 17,57 | 0,47 | 0,33 | 0,15 |
| Gruppo CNH | 4.529 | 4.948 | -8,47 | 24,56 | 21,79 | 2,76 |
| - Landini | 2.159 | 1.859 | 16,14 | 11,71 | 8,19 | 3,52 |
| - McCormick | 403 | 337 | 19,58 | 2,19 | 1,48 | 0,70 |
| - Valpadana | 232 | 242 | -4,13 | 1,26 | 1,07 | 0,19 |
| Gruppo Argo Tractors | 2.794 | 2.438 | 14,60 | 15,15 | 10,74 | 4,41 |
| - Same | 1.257 | 1.927 | -34,77 | 6,82 | 8,49 | -1,67 |
| - Lamborghini + Hurlimann | 631 | 1.034 | -38,97 | 3,42 | 4,55 | -1,13 |
| - Deutz-Fahr | 753 | 901 | -16,43 | 4,08 | 3,97 | 0,11 |
| Gruppo SDF | 2.641 | 3.862 | -31,62 | 14,32 | 17,01 | -2,69 |
| - Fendt – Challenger | 1.070 | 965 | 10,88 | 5,80 | 4,25 | 1,55 |
| - Massey Ferguson | 503 | 676 | -25,59 | 2,73 | 2,98 | -0,25 |
| - Valtra | 307 | 252 | 21,83 | 1,66 | 1,11 | 0,55 |
| Gruppo Agco | 1.880 | 1.893 | -0,69 | 10,19 | 8,34 | 1,86 |
| John Deere | 1.692 | 1.474 | 14,79 | 9,17 | 6,49 | 2,68 |
| Antonio Carraro | 1.660 | 2.006 | -17,25 | 9,00 | 8,84 | 0,17 |
| Kubota | 1.145 | 1.332 | -14,04 | 6,21 | 5,87 | 0,34 |
| - Lovol | 28 | 594 | -95,29 | 0,15 | 2,62 | -2,46 |
| - Goldoni | 632 | 2.027 | -68,82 | 3,43 | 8,93 | -5,50 |
| Gruppo Arbos | 660 | 2.621 | -74,82 | 3,58 | 11,54 | -7,97 |
| - Bcs | 284 | 387 | -26,61 | 1,54 | 1,70 | -0,16 |
| - Ferrari | 263 | 368 | -28,53 | 1,43 | 1,62 | -0,19 |
| - Pasquali | 105 | 187 | -43,85 | 0,57 | 0,82 | -0,25 |
| Gruppo Bcs | 652 | 942 | -30,79 | 3,54 | 4,15 | -0,61 |
| Claas | 524 | 567 | -7,58 | 2,84 | 2,50 | 0,34 |
| Altri | 266 | 622 | -57,23 | 1,44 | 2,74 | -1,30 |
| TOTALE | 18.443 | 22.705 | -18,77 | 100 | 100 | 0,00 |

* Le stime di Trattori

Fonte: Trattoriweb.com

Per calcolare il grado di concentrazione del mercato italiano delle macchine agricole, avendo a disposizione i dati di tutte le imprese operanti nel settore, è possibile calcolare, oltre che l'indice CR4, anche l'HHI, che offre una visione più ampia del settore.

Grafico 1.16: Calcolo dell'indice HHI

| Azienda | Quota di mercato | Quota² |
|----------------------|-------------------------|--------------------------|
| CNH Industrial | 24,56 | 603,1936 |
| ARGO Group | 15,15 | 229,5225 |
| SDF | 14,32 | 205,0624 |
| AGCO Corporation | 10,19 | 103,8361 |
| John Deere & Company | 9,17 | 84,0889 |
| Antonio Carraro | 9 | 81 |
| Kubota | 6,21 | 38,5641 |
| Gruppo Arbos | 3,58 | 12,8164 |
| Gruppo Bcs | 3,54 | 12,5316 |
| Claas Gruppe | 2,84 | 8,0656 |
| Altri | 1,44 | 2,0736 |
| TOT | 100 | 1380,7548 |

Fonte: Elaborazione dell'autore

Il suo valore,

$$HHI = 1380,8$$

letto insieme a quello dell'indice CR4,

$$CR4 = 64,22$$

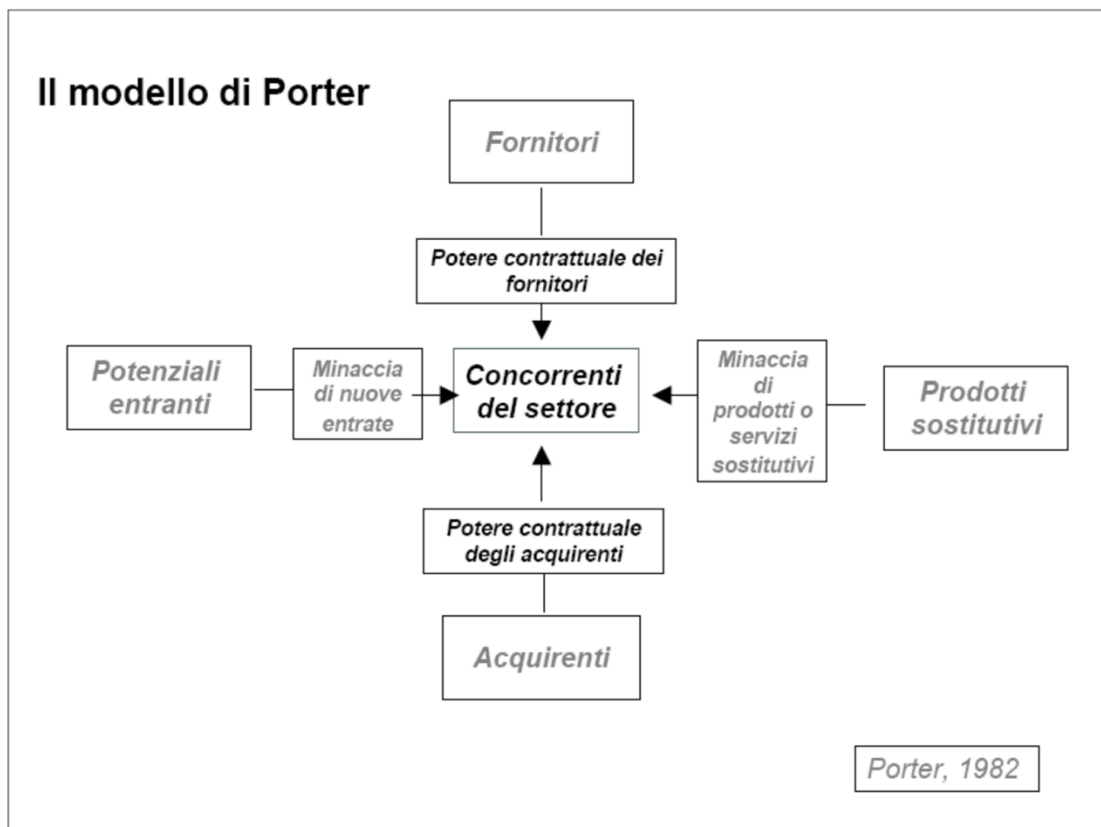
suggerisce che il mercato italiano è molto meno concentrato di quello globale. Se infatti, in quest'ultimo si assiste al dominio delle 4 imprese più grandi, ovvero John Deere, CNH, Kubota e AGCO, il panorama italiano, al contrario, risulta più variegato, lasciando spazio a realtà più piccole come Antonio Carraro, Gruppo Arbos e Gruppo Bcs.

1.10 Analisi delle 5 forze di Porter

Un ottimo strumento per analizzare un settore è quello delle 5 forze di Michael E. Porter. Secondo l'autore, l'attrattività di un settore e la condotta delle imprese all'interno dello stesso sono determinati dall'azione di cinque forze competitive:

1. Minaccia di nuovi entranti;
2. Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi;
3. Potere contrattuale dei fornitori;
4. Potere contrattuale degli acquirenti;
5. Concorrenza interna tra competitors del settore.

Grafico 1.17: Modello delle 5 forze di Porter



Fonte: Porter (1982), *Competitive Strategy*

1.10.1 Minaccia di nuovi entranti

L'intensità della minaccia che nuovi player entrino nel settore dipende da quanto sono elevate le barriere all'ingresso. Se queste sono elevate, potenziali nuovi player saranno scoraggiati dall'entrata nel settore, mentre, se sono basse, questi potranno più agevolmente cominciare ad operare sul mercato.

Innanzitutto, il settore in esame risulta caratterizzato da economie di scala: in questa fase del settore, infatti, che si è detta essere di maturità, le componenti sono standardizzate e sono utilizzate per la costruzione di svariati modelli di macchine. Ciò, unitamente alla decisione di internalizzare i processi produttivi, permette ai grandi produttori globali di produrre un grande numero di macchinari e componenti ogni anno, ottenendo così un'ottimizzazione della produzione, lo sfruttamento ottimale degli impianti produttivi e la conseguente riduzione del costo marginale di produzione di ciascun macchinario e componente. Al contrario, un potenziale nuovo entrante faticherebbe, almeno per i primi anni, a raggiungere un volume produttivo che gli consenta di tenere bassi i costi di produzione, e pertanto soffrirebbe di scarsa competitività sui prezzi in confronto agli incumbents.

Gli effetti delle economie di scala si manifestano anche nella Ricerca e Sviluppo: i grandi produttori globali, infatti, offrendo l'intera gamma di macchinari, hanno la possibilità di investire in progetti trasversali, le cui applicazioni riguardano un ampio insieme di prodotti. Ovviamente l'investimento in Ricerca e Sviluppo e l'internalizzazione dei processi produttivi vanno di pari passo, in quanto se un player decide di acquistare esternamente le componenti, non avrà bisogno di sviluppare progetti inerenti alle stesse.

Una seconda forma di barriera all'entrata che interessa il settore in esame è rappresentata dalla necessità di investire ingenti capitali: come già detto, infatti, per essere competitivi nel settore occorre raggiungere una scala minima efficiente di produzione, e per far questo occorre investire in costosi impianti produttivi, che rappresentano costi fissi, ovvero che non variano a seconda della quantità prodotta (entro un certo range) e soprattutto sono sunk costs, ovvero costi irrecuperabili, perché le risorse investite nell'acquisto di macchinari e impianti per la produzione di una specifica componente del macchinario agricolo non potranno essere recuperate in caso di riconversione della produzione o di uscita dal mercato, per l'alta specificità dei macchinari e degli impianti di fabbricazione, incrementando così ulteriormente i rischi cui incorre un potenziale nuovo entrante.

Una terza barriera all'entrata è costituita dal possesso di un'efficiente rete distributiva: tipicamente, l'investimento richiesto al consumatore finale per l'acquisto di un macchinario agricolo è importante, ed inoltre quest'ultimo rappresenta un prodotto complesso, con un elevato contenuto tecnologico. Pertanto, nel processo d'acquisto, il consumatore ricerca numerose informazioni circa la tipologia di macchina che meglio possa soddisfare le sue esigenze. Il dealer gioca dunque un ruolo fondamentale nel processo d'acquisto del cliente, in quanto egli, mediante la sua preparazione tecnica e la creazione di un rapporto diretto e fiduciario con il cliente, riesce ad orientare la sua scelta verso un determinato macchinario piuttosto che un altro.

Di conseguenza, il possesso da parte della casa produttrice di un'estesa ed efficiente rete distributiva risulta cruciale per avere successo nel business, ed appare ovvio come un potenziale nuovo entrante

possa trovare difficoltà, almeno nei primi anni di attività, a costruire una rete distributiva con tali caratteristiche, a differenza dei player che operano sul settore già da svariati anni.

Infine, l'ultima barriera all'entrata è rappresentata dalla forza del brand: tra i vari fattori che influenzano la scelta d'acquisto dell'acquirente vi è sicuramente il brand, in quanto se ben conosciuto e di valore esso è in grado di orientare la scelta del consumatore a favore dell'azienda che lo possiede. Conseguenza di ciò è che un potenziale nuovo entrante troverà maggiori difficoltà a competere nel mercato se non si appoggia ad un brand già consolidato.

1.10.2 Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi

I prodotti o servizi sostitutivi sono quelli che, pur essendo offerti da imprese operanti in altri settori, possono soddisfare gli stessi bisogni dei consumatori target del settore in esame.

Potenziati prodotti sostitutivi delle macchine agricole possono verosimilmente essere considerate le macchine per il movimento terra. Tuttavia, la minaccia, per le principali imprese operanti nel settore delle macchine agricole, è di scarsa intensità, in quanto, per la loro comunanza tecnologica, molto spesso macchine agricole e macchine per il movimento terra vengono entrambe prodotte dalla stessa azienda, ragion per cui molto spesso li si considera un unico settore.

Ne sono un esempio CNH Industrial, John Deere & Company e Kubota Corporation.

Al di fuori del settore delle macchine agricole e per il movimento terra, potrebbero rappresentare una potenziale minaccia per le imprese di tale settore quelle del settore automotive, in quanto dotate di competenze tecniche affini, soprattutto se si considerano i costruttori di veicoli commerciali come Volvo, Mercedes-Benz, Renault. Tali aziende sono sicuramente in possesso delle risorse finanziarie necessarie per gli investimenti in Ricerca e Sviluppo, e sono dotate di efficienti ed estese reti distributive, ma il problema principale è che queste ultime risultano essere disegnate per clienti di diverso tipo. Ne consegue la diversa preparazione tecnica richiesta al concessionario di macchine agricole rispetto a quello di auto, e soprattutto, la diversa capacità di offrire un servizio post-vendita adeguato a soddisfare le esigenze dell'acquirente di macchine agricole.

Infine, va considerata come alternativa alla meccanizzazione agraria il ricorso alla manodopera. A causa dell'alto costo, questa risulta sempre più sconsigliata nei Paesi sviluppati, ma può ancora rappresentare una valida alternativa nei Paesi in via di sviluppo, dove spesso mancano le risorse finanziarie necessarie per l'acquisto di macchinari agricoli.

1.10.3 Potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori può essere più o meno elevato, a seconda di vari fattori. Ad esempio, sarà elevato nel caso in cui questi forniscano all'azienda cliente beni scarsi, o nel caso in cui un unico fornitore controlli una quota elevata delle forniture dell'azienda cliente, o infine nel caso in cui il fornitore sia detentore di una tecnologia brevettata che renda il suo prodotto unico e inimitabile. Riassumendo in un'unica frase, più è elevato il grado di dipendenza dell'azienda cliente dal fornitore, più elevato sarà il potere contrattuale di quest'ultimo.

Parlando del rapporto tra aziende del settore delle macchine agricole e fornitori di materie prime, in via generale si può affermare che questo pende sempre di più a favore dei secondi, con i prezzi delle materie prime in costante ascesa.

La relazione con i fornitori di componenti avanzate, invece, dipende dal grado di complessità tecnologica e dal livello di innovazione tecnologica: quanto più complessa ed in costante aggiornamento tecnologico sarà una componente, tanto meno il costruttore sarà in grado di realizzarla internamente, e dipenderà così dal proprio fornitore. Ne costituiscono un esempio gli pneumatici, l'idraulica, i controlli oleodinamici, l'elettronica, il cambio ecc., la cui produzione tende ad essere sempre più esternalizzata a favore di produttori specializzati: ad esempio Michelin e Pirelli per gli pneumatici.

Come conseguenza di tutto ciò, i costruttori mirano ad instaurare rapporti di lungo termine con i fornitori chiave, in maniera tale da poter ottenere migliori condizioni economiche, ma anche con l'obiettivo di creare maggior valore attraverso la collaborazione di lungo periodo e lo scambio di competenze e conoscenze, instaurando vere e proprie partnership.

Molto diffusi sono i rapporti di co-design, si pensi alla collaborazione tra Deutz-Fahr e lo studio di design italiano Giugiaro Design, che nel 2014 ha fruttato la vittoria del prestigioso premio Compasso d'oro all'azienda tedesca con il suo Agrottron 7250 Ttv.

Altre volte, il rapporto di collaborazione si estende fino allo sviluppo comune di alcuni processi produttivi, come spesso accade per il motore: mentre John Deere e CNH realizzano internamente i propri motori, altre imprese ricorrono all'approvvigionamento da terzi, come Perkins, Deutz o Cummins.

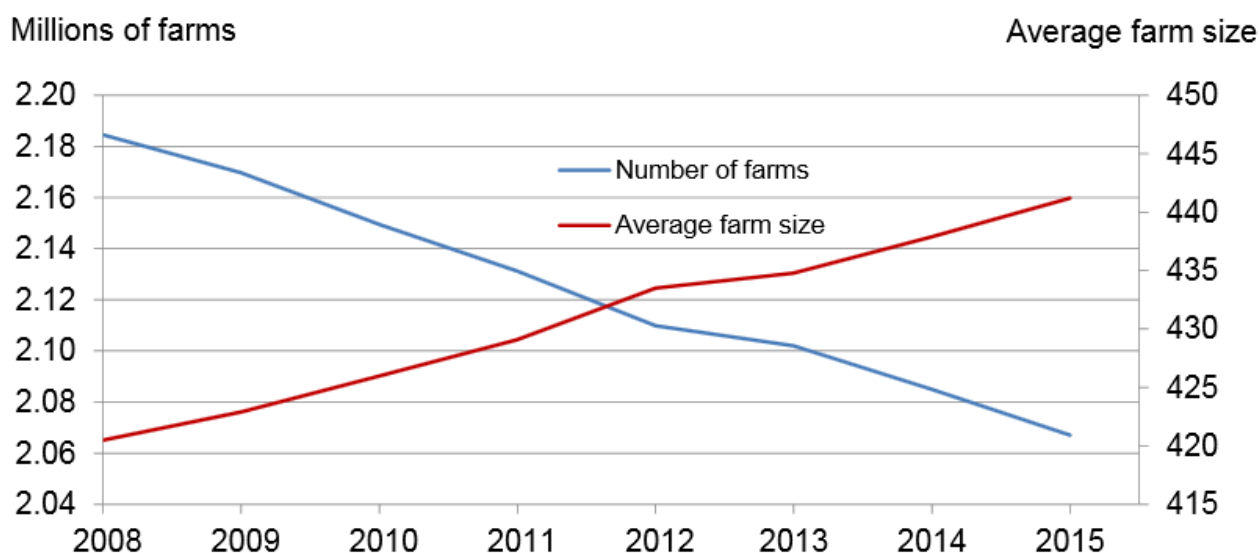
Spesso un fornitore di componenti è di dimensioni più piccole rispetto ai costruttori di macchine agricole, e in alcuni casi può vendere la sua intera produzione ad un'unica azienda: questo, anche in virtù della sempre crescente concentrazione delle aziende del settore delle macchine agricole, fa pendere la bilancia dal lato di queste ultime; altre volte, invece, le imprese che producono componenti sono di grandi dimensioni e servono anche imprese appartenenti ad altri settori, come quello

dell'automobile: in tal caso sono i costruttori a rappresentare la parte debole del rapporto. Un esempio è rappresentato da Bosch per le pompe ed i sistemi common rail.

1.10.4 Potere contrattuale degli acquirenti

Il potere contrattuale del tradizionale cliente, ovvero l'impresa agricola, nei confronti dei costruttori è sicuramente molto limitato, a causa delle elevate dimensioni e dello scarso numero di produttori. Tuttavia, esso è in crescita per via del fenomeno di consolidamento delle imprese agricole nei Paesi occidentali, come mostrato dai seguenti Grafici n. 1.18 e 1.19.

Grafico 1.18: Numero di imprese agricole e dimensione media negli Stati Uniti dal 2008 al 2015



Fonte: University of Florida

Grafico 1.19: Trend della dimensione media delle imprese agricole nel mondo, 1960 - 2000

| Country | Average size of agricultural holding, by decade | | | | | Trend |
|-----------|---|------|------|-------|-------|----------|
| | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | |
| Argentina | 371,3 | .. | .. | 469,0 | 582,5 | increase |
| Austria | 19,4 | 20,7 | 24,2 | 26,4 | 34,1 | increase |
| Brazil | 74,9 | 60,0 | 70,7 | 64,5 | 72,8 | neither |
| Colombia | 22,6 | 26,3 | .. | 23,3 | 25,1 | increase |
| Denmark | 15,9 | 21,0 | 26,4 | 37,8 | 49,8 | increase |
| France | 18,8 | 22,1 | 26,6 | 31,5 | 45,0 | increase |
| Germany | 12,1 | 14,2 | 17,0 | 29,3 | 40,5 | increase |
| Greece | 3,2 | 3,4 | .. | 4,5 | 4,7 | increase |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Ireland | 16,1 | 20,2 | 26,1 | 26,0 | 33,3 | increase |
| Italy | 6,2 | 6,9 | 7,2 | 7,5 | 7,6 | increase |
| Netherlands | 8,8 | 11,6 | 15,0 | 17,0 | 22,1 | increase |
| Portugal | .. | 6,1 | 6,6 | 8,9 | 12,5 | increase |
| Spain | 14,8 | 17,8 | 18,7 | 18,8 | 23,9 | increase |
| Sweden | .. | 65,4 | 76,0 | .. | 93,9 | increase |
| Switzerland | .. | 8,5 | 10,2 | 11,8 | .. | increase |
| United Kingdom | 40,7 | 55,1 | 65,4 | 70,8 | 70,9 | increase |
| United States of America | 122,6 | 157,6 | 168,1 | 187,0 | 178,4 | increase |
| Uruguay | 195,3 | 214,1 | 234,4 | 286,1 | 287,4 | increase |
| Australia | 1843,6 | 1993,0 | 2818,9 | 3601,7 | 3243,2 | increase |
| Notes: ".." indicates data not available. | | | | | | |

Fonte: FAO

Per quanto riguarda, invece, il rapporto tra costruttori e concessionari, i quali si posizionano a metà strada tra i primi ed il cliente finale, questo tende a propendere dal lato dei costruttori, prima di tutto per via delle dimensioni maggiori rispetto ai concessionari, e poi perché per questi ultimi è molto importante mantenere un rapporto collaborativo con la casa madre, la quale potrebbe decidere in ogni momento di revocare la licenza commerciale del marchio, che come già detto è un fattore molto importante in questo settore.

Ad un dealer, inoltre, conviene mantenere una relazione stabile e fiduciaria con un'unica grande casa madre che gli consenta di offrire al cliente finale una vasta gamma di prodotti, sia in termini di classi di potenza, sia in termini di tipologie di macchinari, piuttosto che instaurare numerose relazioni spot con diversi piccoli fornitori specializzati, ciascuno dei quali non è in grado di offrire al concessionario una gamma vasta come quella dei top player del settore. Questo accresce il potere delle aziende costruttrici di macchine agricole nei confronti dei dealer.

1.10.5 Concorrenza interna al settore

L'intensità della concorrenza all'interno di un settore è determinata innanzitutto dallo stadio del ciclo di vita del settore, dalla concentrazione del mercato e dal grado di saturazione della domanda.

Questi tre fattori indicano, nel caso specifico, che la concorrenza è molto alta: infatti, come anticipato nei paragrafi antecedenti, si è di fronte ad un settore che attraversa la sua fase di maturità e molto concentrato, dove sostanzialmente pochi grandi produttori globali competono ferocemente tra di loro e con numerosi produttori locali per accrescere le proprie quote in un mercato saturo, caratterizzato dal numero di vendite che rimane stabile o diminuisce di anno in anno e da un trend di medio-lungo

periodo che indica una contrazione costante della domanda nel futuro, a causa delle dinamiche demografiche di urbanizzazione.

Michael E. Porter individua tre strategie attraverso le quali le imprese possono ottenere un vantaggio competitivo all'interno di un contesto concorrenziale:

1. La strategia di leadership di costo. Consiste nell'offrire prezzi inferiori ai propri competitors, ma conduce inevitabilmente all'erosione dei margini economici e quindi alla riduzione dei profitti.
2. La strategia di differenziazione. Mediante questa strategia l'impresa mira a dotare i propri prodotti di caratteristiche uniche, tali da aumentare il valore proposto ai clienti e far sì che questi siano disposti a pagare un premium price per i propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti.

I costruttori di macchine agricole ricercano la differenziazione principalmente mediante il brand, l'innovazione tecnologica, l'offerta di servizi aggiuntivi, la ricerca di nuovi mercati e il design.

Le imprese mirano a rafforzare i propri brand innanzitutto offrendo prodotti affidabili, tecnologicamente avanzati, di ottimo design e qualità e affiancando ad essi un'ampia gamma di servizi post-vendita, ma anche investendo in pubblicità, iniziative e sponsorizzazioni con l'obiettivo di far conoscere ad un pubblico più vasto, non solo specialistico, la propria marca. Ne rappresenta un esempio il brand John Deere, classificatosi nel 2018 all'88esimo posto della ricerca "Best Global Brands" divulgata da Interbrand, che stima il valore del marchio in circa 5,4 miliardi di dollari. Contribuiscono a tale risultato le numerose iniziative e sponsorizzazioni avviate dalla società, tra cui l'accordo raggiunto con il PGA Tour che renderà John Deere title sponsor del golf professionistico fino al 2023, la sponsorizzazione del team JohnDeereEsports per la partecipazione alla Farming Simulator League, competizione di e-sports tenutasi al FarmCon 2019, e l'iniziativa "Weekend del Secolo": un porte aperte nazionale della durata di due giorni organizzato nel Febbraio 2018 in collaborazione con concessionari selezionati di tutta Italia per celebrare il centenario dell'entrata nel settore dei trattori.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, la direzione che molte case costruttrici stanno intraprendendo è quella del precision farming e della smart agriculture, ovvero lo sviluppo di moderne strumentazioni in grado di effettuare le operazioni agricole tenendo conto delle effettive esigenze colturali e delle caratteristiche biochimiche e fisiche del suolo, sfruttando

sistemi GPS per la guida autonoma e l'utilizzo di software e droni per la raccolta di dati e la mappatura dei terreni.

Tra le varie imprese, Kubota si è distinta in tal senso, avviando già nel 2016 le vendite dell'EP8D-GS, un modello di trapiantatrice per riso, e nel 2017 dell'Agri Robo, un trattore, entrambi a guida autonoma.

Sempre più importante diventa l'offerta, al fianco del macchinario agricolo in sé, di servizi aggiuntivi, tra i quali l'offerta di finanziamenti personalizzati per l'acquisto, che ha acquisito un'importanza tale da diventare una linea di business a sé stante all'interno di molte organizzazioni (si veda CNH Industrial Capital), e l'offerta di servizi postvendita, affidata alla rete di concessionari che si occupano dell'assistenza al cliente e del reperimento delle parti di ricambio.

Per quanto riguarda, infine, il design, questo gioca forse un ruolo meno importante nella scelta dell'acquirente, tuttavia le case costruttrici investono per rendere i propri prodotti facilmente riconoscibili e distinguibili rispetto a quelli della concorrenza. Per queste ragioni alcuni marchi presentano linee e colori distintivi, come il rosso Same, il blu New Holland, il verde John Deere.

3. La strategia di focalizzazione. Essa è tipica dei produttori di dimensione più ridotta che operano in una nicchia di mercato specializzandosi nella produzione di particolari macchinari agricoli specifici per l'effettuazione di precise operazioni agricole. Ne costituisce un esempio Sicma Srl, impresa italiana con sede in provincia di Catanzaro che, grazie alla continua ricerca tecnologica e alla progettazione, è entrata a far parte dei leader mondiali nella costruzione di macchine per la raccolta delle olive e della frutta pendente.

Capitolo 2: Il commercio tradizionale delle macchine agricole e per il movimento terra. Il ruolo del dealer

2.1 Il marketing mix nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra

Utilizzato per la prima volta da J. McCarthy e diffuso poi su larga scala da P. Kotler, il termine marketing mix indica l'insieme di leve decisionali controllabili dall'impresa per il raggiungimento dei propri obiettivi di breve e medio termine. Questi obiettivi sono definiti dal cosiddetto marketing "operativo", sulla base degli obiettivi stabiliti nel marketing analitico e strategico, che stanno a monte. Le variabili che formano il marketing mix sono sintetizzate nelle 4 P:

1. Prodotto;
2. Prezzo di listino;
3. Promozione;
4. Punto vendita.

2.1.1 Prodotto

È il bene o il servizio che l'impresa offre sul mercato al fine di soddisfare le esigenze dei suoi consumatori target. Rientrano in quest'ambito le decisioni dell'impresa circa la varietà di prodotto, la qualità, il design, la politica di brand management e l'offerta di servizi e garanzie.

Il prodotto è tipicamente composto da due parti: la componente tangibile, formata dalle caratteristiche intrinseche che ne definiscono la qualità e le modalità d'uso; la componente intangibile, formata dall'insieme di servizi ancillari e aggiuntivi che l'impresa offre, come ad esempio il servizio di consegna, le garanzie, la possibilità di effettuare il reso, le condizioni di pagamento messe a disposizione del cliente, ecc. Tuttavia, si fa sempre più strada il concetto di "sistema prodotto", secondo il quale non bisogna più pensare al prodotto o al servizio come qualcosa di esclusivamente tangibile o esclusivamente intangibile, bensì come ad un bundle di componenti sia tangibili che intangibili, ciascuna delle quali è legata funzionalmente ad una o più altre, in modo da formare un unicum.

Tale concetto è stato recepito anche dalle imprese del settore in esame. Esse, infatti, a differenza del passato dove l'attenzione del cliente finale veniva indirizzata esclusivamente verso le caratteristiche tecniche del macchinario proposto, mirano oggi all'offerta sì di macchinari sempre tecnologicamente all'avanguardia, ma anche di un pacchetto completo di servizi che hanno la funzione di accrescere il valore offerto al cliente e di differenziare la propria offerta da quella dei competitors, in risposta al processo di commoditizzazione delle tecnologie e dei macchinari agricoli e per il movimento terra.

Fanno parte di tale pacchetto: i servizi finanziari e assicurativi, che la maggior parte delle aziende del settore, come ad esempio CNH Industrial con CNH Industrial Capital, Caterpillar con CAT Financial ed SDF con SDF Finance, offrono al cliente finale per mezzo di unità di business indipendenti; i servizi di consulenza prevendita e l'assistenza postvendita, che sono affidati alla rete di concessionari ed officine autorizzate distribuiti sul territorio; i servizi di garanzia; fino ad arrivare ai più moderni servizi per il monitoraggio della produttività. Un esempio di questi ultimi è costituito da John Deere, che offre ai propri clienti diversi pacchetti di "FarmSight Service", i quali includono il monitoraggio remoto degli equipaggiamenti e la funzione diagnostica da parte di esperti della concessionaria, al fine di garantire il mantenimento delle prestazioni ottimali delle macchine.

Per quanto riguarda, infine, le scelte delle imprese circa la varietà del prodotto, si possono individuare due strategie di base: la prima è quella delle grandi imprese multinazionali, che puntano sul "Full-line", ovvero su un'offerta che si sviluppi il più possibile in ampiezza, cioè comprendendo diverse famiglie di macchinari, e in profondità, ovvero prevedendo diversi modelli e classi di potenza per ciascuna tipologia di macchinario. Si pensi, per esempio, ai top player del settore come CNH Industrial, che offre al mercato, oltre ai trattori agricoli, l'intera gamma di macchine per il movimento terra con i marchi Case e New Holland Construction, mietitrebbie, vendemmiatrici, macchine per la fienagione, sollevatori telescopici a marchio New Holland Agriculture, veicoli commerciali, camion e autobus con il marchio Iveco, e che conta più di 24 modelli di trattori con il solo marchio New Holland Agriculture.

La seconda strategia è quella dei player più piccoli per dimensione, che scelgono di specializzarsi nell'offerta al mercato di una sola o poche tipologie di macchinari, molto frequentemente quelli più richiesti sul loro territorio geografico, ma con una gamma molto profonda. Ne costituisce un esempio Agricolmeccanica Srl, impresa della provincia di Udine che nel corso degli anni si è specializzata nella produzione di atomizzatori per effettuare trattamenti antiparassitari sulle piante, offrendo oggi al mercato circa 30 diversi modelli tra atomizzatori portati, trainati, scavallanti e con dispositivo di recupero del prodotto fitosanitario.

2.1.2 Prezzo di listino

Il prezzo è il corrispettivo in denaro che il consumatore finale è disposto a pagare per ottenere un determinato bene o servizio. Rientrano in quest'ambito le decisioni delle imprese circa la concessione di sconti, abbuoni, la determinazione dei termini di pagamento e della disponibilità di credito.

Da un'indagine svolta nel 2017 dall'ISMEA nell'ambito del Programma Rete Rurale Nazionale su un campione eterogeneo formato da rivenditori di macchine agricole, agronomi, rappresentanti delle Amministrazioni regionali, rappresentanti delle organizzazioni professionali agricole e da titolari di

aziende agricole sparsi su tutto il territorio italiano, è emerso che il prezzo di vendita varia sensibilmente, in primo luogo, in ragione della potenza e delle caratteristiche tecniche del macchinario. In particolare, a parità di potenza, le caratteristiche delle macchine possono variare significativamente, a seconda delle caratteristiche tecniche-costruttive e degli eventuali accessori. Inoltre, in gran parte dei casi al prezzo di listino è applicata una scontistica che varia in funzione di vari fattori. Tra questi, vengono citati principalmente le scelte di strategia commerciale del venditore (ad esempio l'applicazione di sconti più alti in caso di ingresso in un nuovo contesto geografico, sconti maggiori verso "opinion leader", ecc.), la presenza o meno di una macchina da permutare e le relative condizioni, la sua rivendibilità, la disponibilità di contributi pubblici per l'acquisto della macchina, la tipologia di pagamento selezionata da parte del cliente e il volume finanziario complessivo dell'acquisto. Sotto il punto di vista quantitativo, è stato riscontrato nell'indagine che gli sconti vengono mediamente applicati in una misura che va da un minimo del 15% ad un massimo del 30% del prezzo di listino.

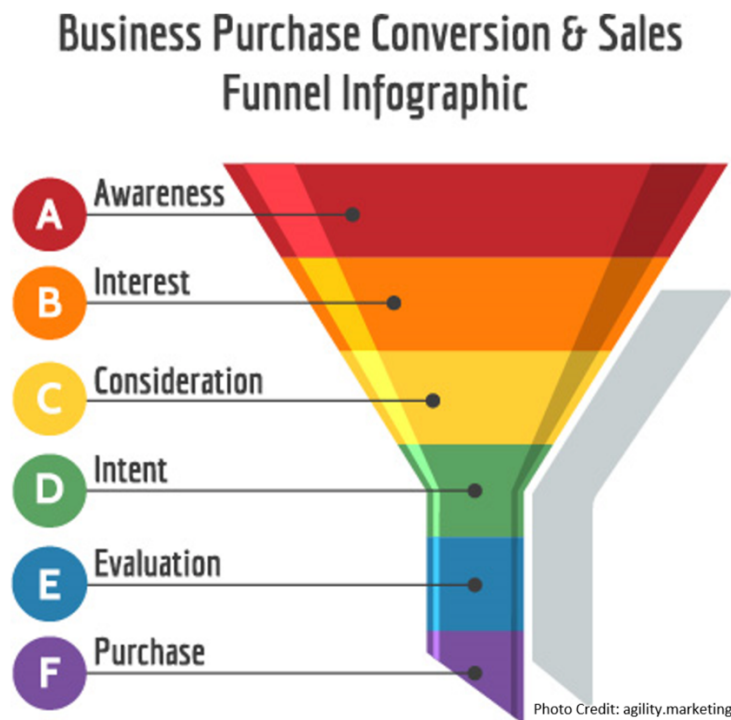
2.1.3 Promozione

Con il termine promozione si identificano tutte le attività volte a far conoscere sul mercato l'impresa ed i prodotti o servizi che essa offre. Vi rientrano le attività di promozione delle vendite, pubblicità, sponsorizzazione, merchandising, il personal selling, ecc.

Per quanto riguarda la promozione delle vendite, queste sono particolarmente utilizzate nei mercati caratterizzati dall'alta concorrenza, dove gli aspetti qualitativi e tecnologici del prodotto tendono ad essere standardizzati e quindi meno determinanti nella scelta d'acquisto del cliente. Sebbene persistano ancora lievi differenze tecnologiche tra i macchinari prodotti dai vari costruttori ed il brand giochi, come si è già evidenziato, un importante ruolo nella scelta del cliente e nella sua fidelizzazione, l'elevata concorrenza ed il basso tasso di innovazione, più di tipo incrementale che radicale, fanno sì che anche i concessionari di macchine agricole e per il movimento terra debbano ricorrere a forme di promozione delle vendite. Molto frequente è l'effettuazione di dimostrazioni pubbliche sul campo delle funzionalità dei diversi macchinari offerti: tenendo come riferimento il modello del Marketing Funnel (Grafico 2.1), esse possono essere svolte dai concessionari in una fase più avanzata della relazione con il potenziale acquirente, ovvero in quella di Evaluation, al fine di orientare la sua scelta verso il proprio prodotto piuttosto che verso quelli dei concorrenti, dimostrando in maniera efficace e diretta l'efficienza della macchina, i suoi punti di forza e le caratteristiche che la distinguono dalla concorrenza mediante prove in campo svolte presso il cliente; oppure possono essere svolte ancor più a monte, ovvero nelle fasi di Awareness ed Interest, al fine di far conoscere i propri prodotti sul territorio generando lead, e successivamente di creare interesse verso i propri

prodotti, convertendo i lead in prospect. A tal fine sono spesso svolte le cosiddette “Porte Aperte”, ovvero manifestazioni organizzate dai dealer, spesso in partnership con le case produttrici, per permettere ad un vasto pubblico di poter visionare e provare in prima persona le nuove macchine ed attrezzature proposte sul mercato.

Grafico 2.1: Marketing funnel



Fonte: *Agilitymarketing.com*

Per quanto riguarda il Personal Selling, tale termine identifica tutte le attività di supporto al cliente volte a fornirgli informazioni utili nel processo d’acquisto. Sono attività a valore aggiunto per il cliente, svolte one to one dal venditore. Nel settore in esame, queste sono delegate al concessionario, che mira ad instaurare una relazione fiduciaria con la clientela, basata sulla relazione interpersonale, sullo sviluppo di un rapporto collaborativo e sull’attenzione alle mutevoli esigenze di questa.

2.1.4 Punto di vendita

Per punto di vendita s’intende, in senso lato, la distribuzione, ovvero l’insieme di attività e strutture volte a mettere fisicamente a disposizione del cliente il prodotto o il servizio ed a veicolare, oltre al flusso fisico della merce, il flusso informativo e quello finanziario tra produttore e consumatore finale.

In tale ambito, le imprese devono compiere scelte inerenti alla gestione dei Canali distributivi, che posso assumere differenti configurazioni. In particolare, in un mercato B2C come quello considerato, i Canali distributivi possono essere delle seguenti tipologie:

1. Canale diretto: il produttore vende direttamente al consumatore, senza passare per un intermediario, mediante propri venditori, propri punti vendita o per corrispondenza, e-commerce, ecc.;
2. Canale corto: il produttore raggiunge il consumatore per mezzo di un intermediario, spesso detto dettagliante;
3. Canale lungo: caratterizzato dalla presenza, tra produttore e consumatore, di due o più intermediari, ovvero uno o più grossisti e un dettagliante.

Oltre a scegliere quali tipologie di Canali distributivi utilizzare, le imprese produttrici devono anche selezionare le tipologie di intermediari cui rivolgersi, tra le seguenti:

1. Agente di commercio: è una figura regolata secondo il contratto di agenzia (Artt. 1742-1753 cc) il cui compito principale consiste nella promozione, all'interno di una determinata area geografica, di contratti commerciali di vendita dei prodotti di un'impresa (si parla in tal caso di agente monomandatario) o più imprese (plurimandatario). Si tratta di una figura lavorativa autonoma che non conclude i contratti commerciali, ma si limita a promuoverli, ricevendo in cambio, dall'impresa produttrice, una retribuzione provvigionale basata sul fatturato generato dall'agente;
2. Procacciatore d'affari: è una figura professionale che esercita attività di intermediazione per favorire, in modo occasionale e saltuario, la conclusione di affari da parte dell'impresa produttrice, segnalando occasioni di business. Differisce dall'agente di commercio poiché si limita a segnalare potenziali clienti, con libertà d'azione e senza particolari vincoli;
3. Distributori: sono aziende mercantili che operano in nome e per conto proprio, acquistando i prodotti dall'impresa produttrice e rivendendoli successivamente per mezzo di proprie strutture dedicate, solitamente entro precisi limiti di territorio, clienti e prezzi. Si distinguono dalle figure precedenti perché essi assumono il titolo di proprietà dei beni acquistati dall'azienda produttrice, accollandosi di conseguenza il rischio di credito, commerciale e di obsolescenza. I distributori assumono la denominazione di concessionari se operano in presenza di un rapporto di esclusiva territoriale, di grossisti se rivendono successivamente le

merci ai dettaglianti, ed infine di dealer se rivendono i prodotti direttamente al consumatore finale.

Le decisioni sulla/e tipologia/e di canale e di intermediari cui far ricorso vengono prese dall'impresa sulla base di diversi fattori, come la struttura dei costi, il livello di controllo che essa desidera avere sul canale e sui clienti, la possibilità di adattamento nel tempo del canale alle mutevoli esigenze del mercato, il livello di servizio che il produttore vuole offrire ai propri clienti e le strategie commerciali. L'ultima importante decisione che le imprese devono intraprendere per quanto riguarda la distribuzione è quella relativa alla dimensione del canale, o copertura del mercato, che consiste nel definire il numero di punti di contatto tra l'azienda produttrice ed i suoi clienti. In tal senso, la distribuzione può essere:

1. Intensiva: essa mira a creare il numero maggiore possibile di punti di contatto con i clienti, affidando la distribuzione dei prodotti ad un alto numero di rivenditori despecializzati e con un alto assortimento, cercando contemporaneamente di raggiungere una più ampia possibile copertura geografica;
2. Selettiva: la distribuzione viene affidata ad un numero medio di intermediari specializzati;
3. Esclusiva: solo un numero molto limitato di rivenditori monomarca ha il diritto di vendita per una determinata area geografica.

La decisione è influenzata dalle caratteristiche intrinseche del prodotto da distribuire, in particolare dal suo grado di complessità tecnologica e dalla prevalenza fisica o informativa del suo contenuto, e dal livello di servizio al cliente richiesto che ne consegue.

Nel paragrafo seguente vengono analizzate le scelte delle imprese del settore in esame, relative alla distribuzione commerciale.

2.2 La distribuzione commerciale delle macchine agricole e per il movimento terra in Italia

Il sistema distributivo del settore delle macchine agricole e per il movimento terra si basa sull'utilizzo da parte delle imprese produttrici di canali prevalentemente indiretti, in quanto caratterizzati dalla presenza di intermediari specializzati costituiti dai concessionari locali, sparsi su tutto il territorio nazionale. Nella maggior parte dei casi, il canale è di tipo corto, in quanto la vendita dei macchinari e delle attrezzature avviene direttamente dal costruttore al dealer, ma non mancano i casi di canale lungo, specialmente per le imprese localizzate in altri continenti, le quali si servono in primo luogo di grandi distributori, ciascuno dei quali ha la competenza su una vasta area geografica (ad esempio

Europa, Nord America, Sud America, ecc.), e successivamente questi si appoggiano ai concessionari locali. Le ragioni della scelta dei produttori di affidarsi ad una rete di concessionari possono essere individuate nelle seguenti:

1. Necessità di assistenza continuativa nel tempo all'utilizzatore, per riparazioni e formazione sul prodotto;
2. Importanza della tempestività degli interventi di riparazione e manutenzione;
3. Necessità di avere una rete distributiva capillare;
4. Importanza della fornitura di servizi complementari, come la gestione del parco macchine del cliente, gestione dell'usato, offerta di diverse soluzioni di pagamento, ecc.;
5. Importanza di affidarsi ad imprenditori fortemente radicati nel rispettivo territorio, che conoscano a fondo le esigenze dei clienti, le quali possono fortemente variare a seconda delle aree geografiche.

Per tali ragioni, le esperienze di vendita diretta nel settore, attraverso punti vendita del produttore stesso, sono state poche e di scarso successo, anche se non mancano le eccezioni.

Con la scelta di tale tipologia di struttura distributiva, i produttori optano per una copertura del mercato di tipo esclusivo, in quanto il territorio nazionale viene suddiviso tendenzialmente in aree provinciali, ciascuna delle quali è affidata alla competenza esclusiva di un concessionario locale. I driver di tale scelta possono essere individuati nei seguenti:

1. Creazione delle condizioni ottimali per la crescita di ciascun dealer, evitando che dealer concorrenti sulla stessa zona si ostacolino con strategie di prezzi bassi e mettendoli così nelle condizioni di prosperare, aumentando le loro capacità di investimento;
2. Individuazione del dealer più idoneo su ciascuna zona territoriale, in termini di capacità di investimento, solidità economico-finanziaria, reputazione, livello di servizio al cliente ecc., evitando così che l'affidamento del proprio marchio a concessionari non adeguati possa determinare una perdita d'immagine;
3. Maggior efficienza nella gestione dei rapporti con la rete.

Le imprese del settore utilizzano una strategia distributiva di tipo push, cioè volta a “spingere” il prodotto fino al consumatore finale attraverso gli intermediari che compongono il canale di distribuzione. Esse, infatti, concentrano maggiormente i propri sforzi di marketing sul concessionario,

che a sua volta convincerà il cliente finale ad acquistare il prodotto utilizzando le leve della vendita personale e della promozione delle vendite.

2.2.1 Il ruolo chiave del dealer

All'interno del sistema distributivo dei beni strumentali, quali sono le macchine agricole e per il movimento terra, un ruolo cruciale è giocato da quei distributori che hanno contatti diretti con il cliente finale, che di seguito si indicheranno equivalentemente come dealer, in quanto essi vendono direttamente al consumatore finale, o come concessionari, in quanto stipulano con le aziende produttrici contratti di concessione che li autorizzano a commercializzare un determinato marchio in una precisa area geografica.

Il distributore, in qualsiasi settore, ricopre un importante ruolo di interfaccia tra il produttore ed il cliente, svolgendo contemporaneamente compiti informativi, consulenziali, logistici e gestionali, ma questo vale particolarmente per i beni strumentali, dato che il distributore non solo esercita una importante funzione informativa e di consulenza, ma risulta determinante nella scelta del prodotto più idoneo alle esigenze del cliente e per l'efficace ed efficiente mantenimento del parco macchine di quest'ultimo. Nei beni strumentali, inoltre, differentemente da quelli di largo consumo, la pubblicità tradizionale ha un peso minore nella scelta di un prodotto per la maggioranza dei consumatori, ed è il distributore, per mezzo dei suoi punti vendita e dei suoi venditori, che influenza le decisioni d'acquisto, selezionando la gamma di prodotti da fornire al cliente. Il distributore di beni strumentali ricopre un ruolo importante tanto per i clienti quanto per i produttori, i primi perchè necessitano di una figura che abbia la capacità e le competenze per analizzare i loro bisogni, selezionare le migliori soluzioni, proporre i metodi di finanziamento più adeguati e fornire formazione; i secondi nella misura in cui necessitano di una figura che distribuisca i prodotti, fornisca i servizi di assistenza e garanzia, assicuri i pagamenti e coltivi la relazione con i clienti a livello locale. Nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra, il dealer è rappresentato da imprese commerciali indipendenti rispetto al costruttore, che stipulano con questo un contratto di concessione di vendita che determina gli aspetti fondamentali del loro rapporto.

2.2.2 Il contratto di concessione di vendita

Il contratto di concessione di vendita è un tipo di contratto riconducibile alla più ampia categoria di quelli di distribuzione, volto a regolare i rapporti tra un concedente, cioè un produttore o un commerciante desideroso di creare un mercato di sbocco per i propri prodotti, ed un concessionario,

ovvero un commerciante che assume, entro certe condizioni e limiti, il rischio insito nell'acquisto dal primo di prodotti e nella loro successiva rivendita.

Lo scopo perseguito dal concedente mediante tale contratto è quello di ridurre i costi relativi alla distribuzione dei prodotti in determinate aree geografiche trasferendoli sul concessionario, mantenendo, allo stesso tempo, il potere di determinare la politica commerciale mediante la configurazione degli obblighi a carico del rivenditore. Dall'altro lato, il concessionario ottiene il diritto di esclusiva all'utilizzo del marchio del concedente in una determinata area geografica, essendo al contempo in grado di quantificare preventivamente l'entità degli obblighi assunti verso il concedente.

Caratteristiche fondamentali del contratto sono la stabilità dell'incarico, entro un certo termine temporale, l'agire del concessionario in nome e per conto proprio con il conseguente accollo del rischio commerciale, di credito e di obsolescenza delle merci, e l'impegno da parte del concedente di non inaridire la fonte di approvvigionamento della controparte.

Con riferimento alle obbligazioni del concessionario, le principali consistono in:

1. Obbligo di promozione delle vendite: in termini generali, consiste nell'acquisto e nella successiva rivendita, in nome proprio e per conto proprio, dei beni specificati nel contratto;
2. Obbligo di rivendita a prezzo imposto: il contratto può imporre al concessionario di rivendere i prodotti ad un prezzo predeterminato, ma più frequentemente è previsto un minimo di vendita;
3. Rispetto dell'esclusiva: impone al concessionario il divieto di vendere nella zona di competenza prodotti di concorrenti e di produrre in proprio per la vendita. Allo stesso tempo, impone al concedente il divieto di concedere a terzi, per la medesima zona, la rivendita dei prodotti che formano oggetto del contratto;
4. Obbligo di fornire un'adeguata assistenza tecnica al cliente per i prodotti venduti.

Per quanto riguarda, invece, le obbligazioni del concedente, le principali sono:

1. Obbligo di esclusiva a favore del concessionario;
2. Obbligo di fornire i prodotti;
3. Obbligo di garantire la qualità dei prodotti;
4. Obbligo di assistenza del concessionario nelle attività di promozione e formazione.

Gli altri aspetti fondamentali che un contratto di concessione frequentemente regola sono:

1. I servizi aggiuntivi che il concessionario s'impegna ad offrire al cliente: nella maggior parte dei casi il servizio di consegna, consistente nell'allestimento delle macchine secondo le specifiche richieste dei clienti, nell'illustrazione delle principali modalità operative dei modelli acquistati, nella consegna dei manuali d'uso, dei documenti e dei certificati; il servizio di garanzia; il servizio di formazione dei clienti;
2. Le responsabilità di vendita del concessionario, consistenti nell'avvalersi di un adeguato numero di venditori qualificati, nello svolgere idonee attività promozionali, pubblicitarie, dimostrative e di esposizione;
3. Le attività di supporto alla vendita a carico del concedente;
4. I marchi del concedente che formano oggetto di concessione di utilizzo a favore del concessionario;
5. I corrispettivi dovuti dal concessionario al concedente per l'acquisto dei macchinari e delle parti di ricambio, le modalità con cui effettuare l'ordine, i tempi di consegna ed i termini di pagamento;
6. Condizioni e penali per la risoluzione anticipata del contratto;
7. Durata del contratto e condizioni per il rinnovo.

È bene osservare che, a prescindere dai termini contrattuali e dalle penali previste nel contratto di concessione, questo non ha alcun valore nell'instaurare una relazione duratura con il concessionario, che è determinata piuttosto dalla sussistenza di un comune interesse a proseguire il rapporto, altrimenti non vi è alcun ostacolo alla separazione, riducendosi ad un problema di penalità o difficoltà procedurali alla separazione. Il rapporto deve basarsi sull'intesa tra gli alti livelli di entrambe le organizzazioni e deve essere mirato a garantire la redditività del business per entrambe le parti in gioco.

Nei periodi di crisi, in cui la relazione è sottoposta a maggiore stress, il produttore deve farsi carico del sostenimento della maggior parte del peso finanziario supportando i concessionari, e non abbandonarli, perché altrimenti questi si indeboliscono e non sono più in grado di mantenere stretto il legame con il mercato e di fornire un alto livello di servizi ai clienti.

Il contratto deve definire gli asset apportati da ciascuna delle parti per nutrire ed arricchire virtuosamente la relazione: il produttore, in particolare, non deve limitarsi all'offerta di servizi di marketing, formazione, postvendita e fornitura di ricambi, ma deve anche investire sulle nuove tecnologie e implementare nuove strategie, come ad esempio il noleggio.

Il costruttore virtuoso deve anche monitorare l'organizzazione del distributore, in quanto i cambiamenti nell'organigramma o nei comportamenti di questo possono determinare peggioramenti dei risultati: diventa importante, dunque, monitorare indici, quote e bilanci dei distributori, sviluppando la capacità di intervenire per tempo. A tale scopo sono rivolte le figure degli ispettori di zona, che devono porsi al concessionario come consulenti ed assicurare uno scambio reciproco di informazioni ed idee.

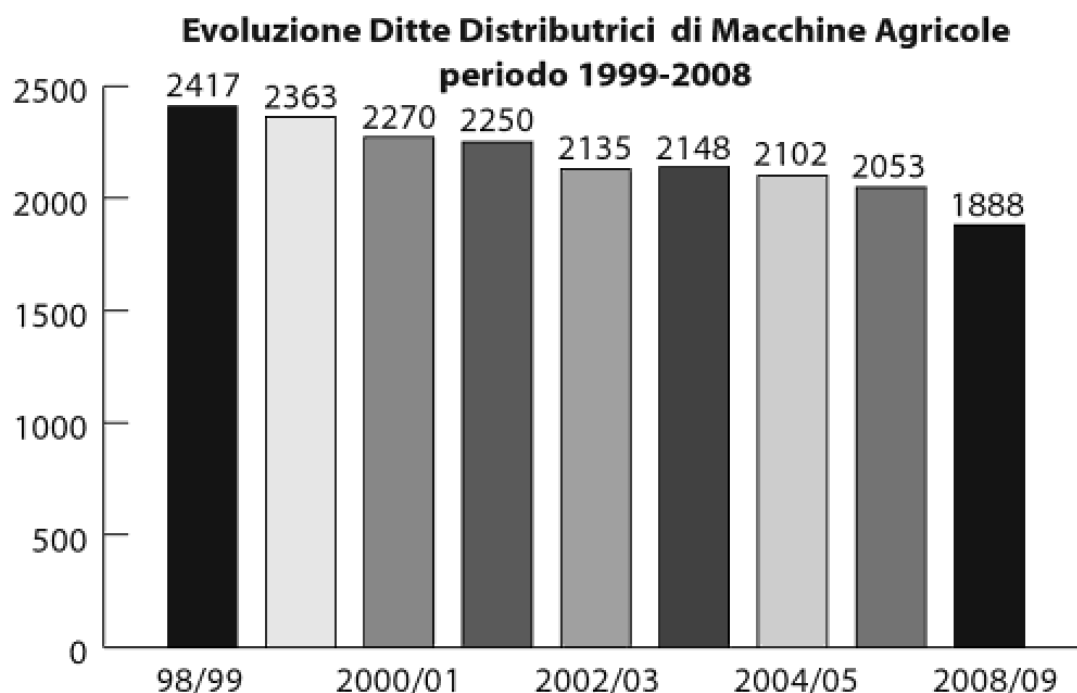
2.2.3 Il problema della frammentazione

Osservando il panorama del sistema distributivo italiano di beni strumentali, emerge la principale problematica cui i costruttori hanno già cominciato a dare seguito negli anni scorsi e cui dovranno continuare a rispondere in quelli a venire: la rete distributiva italiana è troppo frammentata, anche se fa eccezione il settore del movimento terra, dove si è assistito a fusioni e aggregazioni societarie. Basti pensare che, nel biennio 2008-2009, su circa 1888 imprese distributrici di trattrici agricole, più di 1000 vendevano meno di 20 trattrici all'anno, con un fatturato complessivo inferiore al milione di euro, e che solo il 6,3% di tali concessionari riusciva ad avere un fatturato superiore ai 5 milioni di euro. La rete distributiva di macchine agricole, inoltre, è costituita tipicamente da piccole aziende a conduzione familiare, con pochi dipendenti diretti, strutture limitate e spesso in situazioni di tensione finanziaria.

Queste caratteristiche comportano scarsa propensione al cambiamento, sottocapitalizzazione, ovvero la ridotta capacità di effettuare investimenti in mezzi e risorse che creino valore nel medio-lungo periodo, inefficienza nella gestione dei rapporti con i clienti e scarsa professionalità soprattutto nel postvendita e nelle attività di marketing.

I costruttori hanno già cominciato a rispondere a tale problematica, avviando un processo di concentrazione e razionalizzazione delle reti: fenomeno riscontrabile nella riduzione del numero di imprese distributrici di macchine agricole dal 1999 al 2008, come mostrato nel Grafico 2.2.

Grafico 2.2



Fonte: F. De Michelis, *La distribuzione snella*

La diminuzione del numero di distributori auspicata non necessariamente implica la riduzione dei touchpoint con il cliente: la rete distributiva deve essere difatti adeguatamente capillare, in modo da poter soddisfare rapidamente le esigenze dei clienti.

Nel periodo di difficoltà che il settore sta attraversando, caratterizzato da cambiamenti obbligati, i dealer devono utilizzare nuove leve strategiche: marchi e prodotti qualificati, una forte presenza commerciale, una trasformazione del ruolo del venditore dotandolo di strumenti di comunicazione efficaci, offerta di un'ampia gamma di servizi aggiuntivi, ma soprattutto qualità in ogni ambito.

Questo è ancor più vero nel periodo che stiamo attraversando, in cui i margini sono in costante riduzione. Tale tendenza deve essere invertita con un cambiamento di strategia: occorre infatti difendere i margini anche a scapito dei volumi (strategia spesso osteggiata dai produttori, che si focalizzano sui risultati di breve termine). È necessario anche rivalutare i servizi postvendita, valorizzando adeguatamente il livello qualitativo di tali attività. Secondo uno studio francese, infatti, si ritiene che in futuro le vendite di macchine nuove rappresenteranno soltanto il 10% del margine del distributore.

2.2.4 Le principali evoluzioni del sistema distributivo italiano

I cambiamenti del sistema distributivo sono sempre guidati dal cambiamento delle esigenze del cliente, per svariati motivi: finanziari, legislativi, di redditività o di sicurezza.

Proprio per rispondere alle mutate e sempre crescenti esigenze del cliente, il distributore è diventato partner di quest'ultimo, nella misura in cui garantisce la flessibilità del parco macchine, ovvero la capacità di adattamento alla variabilità dei lavori per dimensione e tipologia, e poiché assicura la continuità del lavoro e della formazione.

Dall'altro lato, il distributore è divenuto anche partner del fornitore, infatti, come affermato da Antonio Conte, ex AD di Komatsu Italia, *“In Italia non s'intende più vendere al concessionario, ma vendere con il concessionario”*, a testimonianza della direzione che i produttori stanno prendendo nel configurare i propri rapporti con i distributori. Tale tipologia di rapporto di partnership aiuta a superare il problema del sottodimensionamento dei distributori, ma dall'altro lato richiede alla rete la capacità di adeguarsi.

Oltre all'orientamento alla partnership, i principali cambiamenti che sono avvenuti sono i seguenti: incremento della percentuale di fatturato derivante dal noleggio e dai servizi, a compensazione della continua riduzione dei margini nelle vendite e per prevenire flessioni del mercato; elevati investimenti nel parco noleggio, riduzione al minimo degli stock di macchinari nuovi, usati, attrezzature e ricambi per ridurre i costi, investimenti in strutture flessibili con l'obiettivo di essere presenti in modo capillare nel territorio e più vicini al cliente; investimento nella formazione del personale ed in settori innovativi; impostazione di rapporti di collaborazione con le imprese per la gestione efficiente del parco macchine e attrezzature; dotazione di un efficiente sistema informatico e utilizzo di internet per il miglioramento delle comunicazioni.

Sempre più distributori aggiungono alla propria offerta il servizio di noleggio, questo per fornire ai propri clienti un'alternativa che si va ad affiancare all'acquisto del nuovo ed all'acquisto dell'usato. La tendenza, sviluppatasi prima in Francia, è quella inizialmente di offrire il noleggio per i prodotti distribuiti, successivamente di trasformare la divisione aziendale incaricata in una distinta società di noleggio, ampliando il parco macchine anche con prodotti non distribuiti. Tuttavia, i piccoli e medi distributori, spesso sforniti delle adeguate competenze e risorse finanziarie, faticano a perseguire tale strategia. Per questo, può risultare importante l'intervento di fondi pensione o società di private equity.

Il noleggio costituisce un'importante opportunità per quei concessionari che possono sfruttare strutture, risorse, competenza ed esperienza nel postvendita per ampliare le opportunità commerciali.

2.2.5 Le strategie dei top player nel settore delle macchine agricole

I. Riorganizzazione della rete e nuovi compiti del dealer: il caso John Deere

John Deere rappresenta l'esempio lampante del processo di razionalizzazione della rete distributiva e di trasformazione delle competenze e delle responsabilità richieste al concessionario.

Innanzitutto, il costruttore americano si è reso protagonista negli ultimi anni del dimezzamento del numero di concessionari sul territorio italiano e del corrispondente ampliamento del territorio di competenza di quelli superstiti. Secondo le parole di Alberto Vittori, responsabile rete per l'Italia, tale ristrutturazione è stata perseguita nell'ottica della specializzazione e per far fronte alle mutate esigenze dei clienti, che oggi necessitano di un livello superiore di servizi che molti dei piccoli concessionari tradizionali non erano più in grado di garantire. La riduzione del numero dei concessionari, però, non significa rinunciare alla capillarità sul territorio, né ridurre il numero di punti di contatto con il cliente: se le concessionarie affiliate, infatti, in dodici anni sono passate da 48 a 23, invece le sedi sul territorio sono passate da 51 a 70.

L'obiettivo della riorganizzazione della rete vendita è quello di avere a disposizione sul territorio imprenditori che non prestino attenzione soltanto all'aspetto commerciale ed al postvendita, ma anche e soprattutto agli aspetti finanziari, al precision farming ed ai servizi evoluti, che rappresentano il futuro del settore. È proprio per questo che il dealer, nei prossimi anni, dovrà riorganizzarsi, prevedendo un reparto dedicato all'offerta di Soluzioni Integrate, ovvero di servizi basati sull'enorme mole di dati raccolti dalle macchine agricole di ultima generazione. Una figura chiave all'interno del concessionario, secondo la visione di John Deere, diventerà pertanto il consulente di soluzioni integrate, capace di gestire sistemi complessi come quelli di guida autonoma, telemetria e diagnostica a distanza, di analizzare i dati generati dalle macchine e di aiutare i clienti nel massimizzare la redditività delle loro aziende.

II. Vendita diretta e vendita online: il caso Claas

Claas si distingue da tutti gli altri costruttori in tema di distribuzione, in quanto è l'unico ad aver intrapreso, al fianco di quella dei concessionari, anche la strada della vendita diretta, anche se per mezzo della società separata Claas Agricoltura Srl, ed è tra quelli che sta sperimentando la vendita online di attrezzature e ricambi.

A seguito della crisi di inizio decennio, Claas ha deciso di razionalizzare la propria rete di vendita, portando il numero di propri concessionari da più di 60 a 35 nel 2019, riuscendo nel contempo ad aumentare il fatturato realizzato dagli stessi, arrivando a toccare quota 300 milioni.

Come affermato da Paolo Tencone, AD di Claas Italia, Claas Agricoltura è nata dalla constatazione che, in aree come quella del Piemonte, della Lombardia e di parte del Veneto, era difficile allestire una concessionaria competitiva a causa del divario tra gli ingenti investimenti richiesti ed i potenziali margini ottenuti, in anni in cui gli agricoltori fronteggiano costi sempre più alti, senza un parallelo aumento dei ricavi.

L'esperimento sembra riuscito, a giudicare dai numeri: Claas Agricoltura realizza oltre 60 milioni di fatturato con 3 sedi operative principali e meno di 70 addetti, numeri che, a detta di Tencone, non sono possibili per un concessionario tradizionale, che non è dotato della stessa organizzazione e degli stessi processi. Altro aspetto positivo è lo sviluppo di una perfetta conoscenza del mercato: grazie alla vendita diretta, infatti, si riesce a conoscere in maniera immediata i prezzi praticati dalla concorrenza e le macchine ed attrezzature sulle quali essa spinge maggiormente in fase di trattativa. Il costruttore tedesco continua ad avere fiducia nella rete vendita tradizionale e pensa che l'esperimento della vendita diretta possa convivere con questa, a condizione, però, che il concessionario cambi il suo modo di lavorare, adeguandosi alle mutate esigenze del cliente e concentrando la sua offerta sempre più sui servizi, soprattutto quelli di assistenza.

Per quanto riguarda la vendita online, da diversi anni è attiva una piattaforma per la vendita di macchine da fienagione di livello basico, oltre che dei ricambi, ma, come afferma Tencone, prima di lanciarla in Italia occorre raggiungere un alto livello di integrazione con la rete vendita: è essenziale, infatti, far sì che, se il cliente compra online, il concessionario competente per territorio riceva un giusto compenso ed evitare sconfinamenti, ovvero che un concessionario venda nella zona di un altro. L'online, in sintesi, deve rappresentare un'opportunità per tutti i concessionari della rete.

Claas punta anche sul noleggio, soprattutto per specifici segmenti come i trattori ad alta potenza (sopra i 300 CV), offrendo la possibilità al dealer di noleggiare un mezzo per un suo cliente, oppure noleggiando direttamente al cliente, ma sempre passando attraverso il concessionario, che è ritenuto il perno essenziale del sistema. Attualmente il noleggio vale circa il 3% del fatturato italiano, ma ci si aspetta che tale percentuale aumenti sempre di più.

III. La posizione del marchio New Holland

Il marchio New Holland contava nel 2018 circa 60 concessionari sul territorio italiano, posizionandosi tra i marchi con la rete vendita più capillare. Strategia, questa, che si scontra con quella di razionalizzazione che stanno seguendo molti marchi del settore. Come spiega Andrea Leonardi, Business Director per l'Italia, per New Holland la dimensione ottimale del concessionario è quella media, che venda dalle tre alle quattrocento macchine all'anno, in modo da unire l'organizzazione, la

forza economica e d'investimento delle dimensioni più elevate con l'attenzione alle esigenze del cliente, l'attaccamento al territorio e la versatilità tipici delle realtà più piccole.

In generale, però, non vige alcuna regola ferrea: pur essendoci una strategia generale, la casa madre crede che debbano essere le caratteristiche del territorio a determinare la taglia del concessionario. L'azienda crede fortemente nella propria rete vendita considerandola un asset strategico, a tal punto che non sono previsti nel futuro, come conferma Leonardi, esperimenti di vendita diretta: ciò che crea maggiormente valore per l'agricoltore, infatti, è la qualità del servizio postvendita, compito dei concessionari che tuttavia vengono continuamente supportati dalla casa madre attraverso training tecnici, team di supporto che intervengono al fianco dell'assistenza locale nei casi più difficili ed un servizio di assistenza offerto 24 ore su 24 durante la campagna per le macchine top di gamma.

Guardando al futuro, anche New Holland punta sulla "manutenzione predittiva", grazie ad un sistema di sensori che avvisa per tempo l'assistenza quando una componente comincia ad avere problemi, in modo da evitare rotture ed arresti forzati delle macchine e poter programmare la sostituzione, permettendo un risparmio di tempo e denaro sia per il cliente che per il concessionario.

IV. La strategia del gruppo SDF

Nel 2019 la rete vendita del gruppo Sdf risultava composta da ben 134 concessionarie che facevano direttamente riferimento alla casa madre. Di queste, come spiega Giuseppe Tufano, Direttore commerciale per l'Italia, una cinquantina concorrono a formare l'80% del fatturato, mentre tutte le altre realizzano il restante 20%: è la dimostrazione, secondo il Direttore, di come il settore si stia divaricando in due tipologie di realtà, e cioè quelle più grandi, da un lato, che tipicamente seguono tutti i tre marchi del gruppo (Same, Deutz-Fahr e Lamborghini) e si attrezzano con una rete di secondo livello, composta da punti vendita, officine di proprietà o autorizzate per coprire territori nel più dei casi più estesi di una singola provincia; dall'altro lato, i dealer più piccoli, mono-marchio o che seguono al massimo due marchi.

Sdf sostiene tale evoluzione, incentivando il concessionario ad attrezzarsi al meglio per la copertura del proprio territorio di competenza, allo scopo di garantire al cliente finale un elevato livello di soddisfazione, e sostenendo le affiliazioni di concessionari più piccoli a concessionari di dimensioni maggiori e le alleanze tra realtà di minori dimensioni.

Strategico è ritenuto il ruolo dell'assistenza, che deve raggiungere livelli di eccellenza grazie alla organizzazione, formazione e specializzazione del personale del concessionario.

Pensando al futuro e alla possibilità di vendere online, il gruppo non ha dubbi nel ribadire la centralità del concessionario: lo dimostra l'esperienza svolta nel 2017 per celebrare il novantesimo dalla nascita

della Cassani (diventata poi Same), in cui una serie limitata di trattori Same Explorer, caratterizzata da una livrea con i colori del primo trattore Cassani da 40 cavalli, è stata venduta esclusivamente online. Un format innovativo, che tuttavia ha visto ricoprire dal dealer un ruolo fondamentale per la risoluzione delle problematiche legate alla gestione dei contratti, delle permutate, dei pagamenti e delle consegne: la soluzione, infatti, è stata trovata nell'obbligo per il cliente di acquistare online un coupon del valore di 190 euro che attribuiva il diritto ad acquistare il trattore ad un prezzo prestabilito. A questo punto, il contratto poteva essere concluso con il concessionario di zona. L'esperienza si è conclusa positivamente per il gruppo, che ha totalizzato 266.000 ingressi registrati sul sito e venduto 35 trattori.

2.2.6 Il sistema distributivo delle macchine per il movimento terra: il caso Caterpillar

La statunitense Caterpillar vende i propri macchinari in Italia per mezzo di CGT e CGT Edilizia, dealer italiani sin dal 1934 rispettivamente per le macchine per le grandi opere e per quelle compatte, che oggi fanno parte del più vasto Gruppo Tesa, il quale offre soluzioni integrate di vendita, noleggio e assistenza nei settori Estrattivo, Grandi Opere, Infrastrutture, Costruzioni civili, industriali e stradali, Oil&Gas, ecc., ed è dealer Caterpillar anche nei Balcani con Teknoxgroup, e in Spagna e Portogallo con Finanzauto e STET.

CGT e CGT Edilizia operano sul territorio italiano in due modi, ovvero attraverso proprie filiali (vendita diretta) e per mezzo di una rete di concessionari indipendenti.

La strategia distributiva di Caterpillar consiste nell'instaurare con i propri dealer un rapporto di partnership, in modo tale da fornire, con l'eccellenza della sua rete distributiva, servizi di livello superiore e prodotti sempre innovativi in tutto il mondo. Caterpillar è stata, ed è ancora, storicamente in concorrenza con marchi giapponesi tra cui Komatsu e Hitachi, i quali si distinguono nel settore degli escavatori idraulici per la qualità della tecnologia e l'efficienza del sistema produttivo.

Il successo competitivo di Caterpillar è stato basato sulla qualità superiore della rete distributiva e dei servizi di postvendita offerti per mezzo di questa, uniti alle competenze di marketing.

La sfida maggiore incontrata nel corso del suo sviluppo mondiale è stata quella di applicare ed adattare tali punti di forza nei modi e tempi giusti per ogni Paese nel quale il marchio iniziava ad operare, ed essa è stata superata a pieni voti affidandosi a forti aziende radicate localmente.

L'approccio di partnership con il distributore da parte di Caterpillar nasce dall'idea che i concessionari locali, che sono fortemente radicati nel loro territorio e conoscono da vicino il modo di pensare e le esigenze dei clienti, sono più efficienti della presenza diretta del produttore, a condizione, però, che questo sia molto legato alla rete, partecipi attivamente allo sviluppo ed incentivi la comunicazione tra distributori e tra questi e il costruttore. Il flusso informativo che proviene dal

mercato viene captato dai dealer e trasferito da questi al produttore, che di conseguenza può sviluppare soluzioni ai problemi tecnici o commerciali e meglio rispondere alle esigenze del mercato e della rete: tutto ciò rappresenta il vero patrimonio del rapporto di collaborazione tra produttore e concessionari. Questi ultimi, secondo tale approccio, non sono semplicemente distributori di macchinari e attrezzature, quanto piuttosto “consulenti globali” per il cliente, capaci di riconoscere i problemi e le esigenze del mercato, comunicare a monte con il costruttore per sviluppare soluzioni ed implementarle.

Le modalità di lavoro, le procedure e la formazione rappresentano gli asset immateriali di tale relazione, che non è basata su un rapporto contrattuale, bensì sulla condivisione di strategie, fiducia reciproca e credibilità.

La filosofia di Caterpillar può essere riassunta nelle parole dell'ex Ceo J. Fites, il quale già nel 1996 affermava che nei seguenti 10-20 anni tutti i costruttori, per restare nel mercato, sarebbero diventati eccellenti nella progettazione, nell'efficienza produttiva e nella qualità del prodotto, ma la differenza l'avrebbe fatta la qualità della rete distributiva. Questo è il vero fattore competitivo che differenzia Caterpillar dai suoi competitor giapponesi, che tradizionalmente non hanno mai considerato la rete come un asset strategico, così come le attività di marketing e di postvendita, privilegiando la qualità del “prodotto senza difetti”. Ma bisogna considerare che, nonostante i costruttori giapponesi perseguano la filosofia della “Qualità Totale”, nel settore del movimento terra, per la particolarità e la gravità delle condizioni di utilizzo, anche le migliori macchine vengono incontro a guasti e rotture. A differenza del brand americano, i produttori giapponesi mirano più a creare stabili rapporti di partnership con i propri fornitori, piuttosto che instaurare lo stesso tipo di relazione con i distributori. Tutto ciò è testimoniato anche dal fatto che è abbastanza frequente, per i giapponesi, saltare i distributori ricorrendo alla vendita diretta, specialmente quando considerano l'affare importante.

Il credo di Caterpillar, invece, è assoluto, tanto che la vendita diretta non è mai stata presa in considerazione: mira ad avere i migliori prodotti insieme alla migliore rete distributiva, il migliore sistema assistenziale e di ricambi. Così, mentre i competitor inseguono la perfezione costruttiva, che ha un costo elevato, Cat investe in un “sistema informativo” interno di grande valore, che gli permette di rispondere meglio e in tempi rapidi al mutamento delle esigenze dei clienti ed offrire un livello di servizio ineguagliabile.

Capitolo 3: Una Strategia Digitale per il settore

3.1 La Trasformazione Digitale ed il fenomeno e-commerce

La Trasformazione Digitale è un fenomeno in atto che sta rivoluzionando lo scenario economico, sociale e culturale, i cui effetti sono sotto i nostri occhi ogni giorno, eppure non ne esiste una definizione univoca e universalmente condivisa. F. Venier, in *Trasformazione digitale e capacità organizzativa* definisce la Digital Transformation dell'organizzazione come "il processo di allineamento di tecnologia digitale, competenze, processi organizzativi e modelli di business, finalizzato a creare nuovo valore per gli stakeholder e mantenere la sostenibilità dell'organizzazione in un ecosistema di business in costante cambiamento".

Essa si traduce nel mondo reale nell'accesso costante alla Rete, nell'utilizzo sempre più diffuso delle mobile technologies, nella disponibilità di enormi quantitativi di dati e informazioni, nelle soluzioni in cloud, nella Share Economy e in molti altri aspetti che stanno cambiando i modelli di business delle imprese, il modo di lavorare e collaborare.

Nell'ambito del commercio, la rivoluzione digitale esprime tutte le sue potenzialità attraverso l'e-commerce, che consiste nell'insieme delle transazioni commerciali tra un produttore ed un consumatore realizzate per mezzo di Internet.

In Italia, esso costituisce un fenomeno in continua crescita, come dimostrano i dati forniti dall'Osservatorio eCommerce B2c relativi all'anno 2019. In tale anno, infatti, il valore degli acquisti online ha raggiunto i 31,6 miliardi di euro, segnando una crescita del 15% rispetto al 2018, la più alta di sempre in valore assoluto con ben 4,1 miliardi di euro. L'incremento è determinato per la maggior parte dall'acquisto di prodotti fisici, che tocca la quota di 18,1 miliardi di euro, 281 milioni di ordini ed uno scontrino medio di 66 euro, mentre la restante parte è costituita dai servizi, per un valore di 13,5 miliardi di euro, 60 milioni di ordini ed uno scontrino medio di circa 228 euro.

Nell'ambito dei prodotti, il ramo più importante è quello dell'Informatica & elettronica, che rappresenta il 29,3% del valore totale degli acquisti di prodotti con 5,3 miliardi di euro, seguito dal ramo dell'Abbigliamento (18,2% del totale, 3,3 miliardi di euro). Tra i comparti di prodotto che presentano i ritmi di crescita più elevati, vi sono l'Arredamento & Home living (+30%, 1,3 miliardi di euro), il Food & Grocery (+42%, 1,6 miliardi di euro) e i Ricambi auto (+24%, 760 milioni di euro).

Tra i servizi, dominano Turismo e Trasporti con 10,9 miliardi di euro, circa l'81% del valore complessivo degli acquisti online di servizi, seguiti dalle Assicurazioni (1,5 miliardi di euro).

Dai dati del Report 2019 si evince che l'e-commerce non ha ancora avuto un impatto rilevante sul comparto dei Ricambi agricoli e per il movimento terra e che dunque la trasformazione digitale non

ha ancora pienamente interessato il settore oggetto di analisi. Obiettivo del lavoro, tuttavia, è quello di dimostrare che sono tante le potenzialità in ambito digitale che i player del settore si stanno già attrezzando per sfruttare o sfrutteranno nei prossimi anni, attraverso una strutturata Strategia Digitale.

3.2 La necessità di una Strategia Digitale

L'emergere delle moderne tecnologie digitali, come l'Internet of Things, il cloud, i social media e le tecnologie mobili stanno radicalmente modificando le abitudini di consumo dei clienti e le regole di competizione in ogni settore.

Per far fronte a tali cambiamenti e cogliere le nuove opportunità digitali, le imprese necessitano di adottare un approccio strutturato, definendo obiettivi chiari e condivisi ed elaborando strategie coerenti che devono essere implementate nel loro attuale modello di business.

Dalla capacità di rispondere adeguatamente ed in modo flessibile alle modificazioni dello scenario circostante dipende non solo la sopravvivenza stessa delle imprese, ma anche la possibilità di ottenere vantaggio competitivo.

Inoltre, diversi studi evidenziano come sia essenziale per le imprese elaborare una Strategia Digitale sulla base della quale condurre le iniziative di marketing digitale e di commercio elettronico.

L'obiettivo del progetto di tesi è proprio quello di delineare una Strategia Digitale applicabile dalle imprese del settore delle macchine agricole e per il movimento terra per far fronte alle nuove sfide che si stanno presentando e per cogliere le opportunità fornite dal digitale.

3.3 La metodologia del lavoro

Come si è detto, il tema della digitalizzazione, le sfide e le opportunità che essa porta con sé vanno affrontate da parte delle imprese con un approccio strategico.

L'obiettivo dello studio empirico, pertanto, è quello di elaborare una Strategia Digitale valida per il settore delle macchine agricole e per il movimento terra con il supporto del Management di alcuni importanti player del settore.

Il primo passo è consistito nell'individuazione di un modello teorico che potesse fungere da strumento di orientamento per le imprese che operano nel moderno contesto digitale: esso è stato identificato nel Digital Transformation Model (di seguito indicato come DTM), che verrà descritto nel paragrafo successivo.

Successivamente, sulla base del DTM è stato creato un questionario formato da circa 40 domande e diviso in 7 sezioni, una per ogni quadrante di cui è composto il modello teorico, che è stato somministrato al Management delle imprese selezionate per formare il Campione della ricerca, con

il quale si sono tenuti dei colloqui che hanno permesso di comprendere le principali evoluzioni del settore oggetto di analisi e di venire a conoscenza delle iniziative che le aziende stanno intraprendendo nell'Era Digitale. Tale questionario ha avuto la funzione di raccogliere il punto di vista degli attori del settore circa il tema della digitalizzazione e, più in particolare, individuare i trend principali per ciascun quadrante del DTM.

Sulla base dei risultati del questionario, è stata elaborata infine una Strategia Digitale valida per le imprese del settore in esame.

3.4 Il Digital Transformation Model

Il Digital Transformation Model, sviluppato da Raffaele Belli e per questo denominato anche Metodo Belli, rappresenta per Imprenditori e Manager uno strumento guida per elaborare adeguate Strategie Digitali da implementare nei propri business e per costruire, sulla base di queste, coerenti percorsi di Trasformazione Digitale, con l'obiettivo finale di ottenere e difendere il vantaggio competitivo nell'Era digitale.

Il DTM è costituito da 7 quadranti, ciascuno dei quali rappresenta un elemento fondamentale di un business model e, allo stesso tempo, costituisce anche un tassello essenziale per il percorso di Digital Transformation.

Essi sono:

1. Evoluzione del Mercato
2. Posizionamento Strategico
3. Esperienza Digitale
4. Tecnologia
5. Sistemi di Marketing
6. Governance Digitale
7. Pianificazione Economica

Nella versione originale del modello, ciascun quadrante si compone a sua volta di diversi sotto elementi. Per semplificare l'analisi e modellarla sulla base delle specificità del settore oggetto di studio, non tutti i sotto elementi di ciascun quadrante sono stati presi in considerazione e molti di essi sono stati rielaborati, selezionando quelli più significativi ai fini dello studio empirico, che verranno indicati nei paragrafi seguenti.

3.4.1 Evoluzione del Mercato

Il primo quadrante ha la funzione di individuare lo scenario competitivo in cui opera l'impresa, i comportamenti ed i bisogni fondamentali dei clienti cui essa si rivolge.

I sotto elementi presi in considerazione per questo quadrante sono:

- Analisi as-is del mercato di riferimento;
- Analisi delle future evoluzioni del mercato di riferimento;
- Analisi del comportamento dei clienti;
- Analisi della posizione competitiva.

Il primo sotto elemento mira innanzitutto a delimitare l'area all'interno della quale l'impresa opera ed intende operare nei prossimi anni, in modo tale che l'analisi si concentri specificamente su questo campo. Altro obiettivo è quello di individuare quali sono state le principali evoluzioni che hanno interessato il mercato di riferimento in passato e fino al momento attuale, ricostruendo quindi la "storia evolutiva" dell'ambiente circostante all'impresa.

L'analisi delle future evoluzioni del mercato di riferimento individua quelli che per l'impresa saranno i principali trend, le sfide da affrontare e le opportunità da cogliere per il futuro: in altre parole, ciò che l'imprenditore o il manager devono assicurarsi di essere pronti a fronteggiare, cambiando, migliorando, eliminando o implementando nuovi aspetti della loro organizzazione.

L'analisi del comportamento dei clienti ha la finalità di fissare quali sono i fattori che maggiormente ne influenzano le abitudini d'acquisto e quali quelli che incidono sulla comunicazione tra impresa e cliente. Tale sotto elemento trova le proprie radici nell'assunto che l'elaborazione di una Strategia Digitale non può prescindere, e anzi deve esservi fondata, dalla conoscenza dei nuovi bisogni e modelli di comportamento dei consumatori nell'Era digitale, che sono in continua evoluzione. In tal senso, va considerato che la Trasformazione Digitale ha elevato le aspettative dei consumatori, che oggi richiedono in maniera via via crescente, ed in tutti i settori, servizi personalizzati e on demand, accessibili 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, informazioni sempre più precise e complesse accessibili in maniera istantanea, e prodotti fatti su misura ed ecosostenibili.

Infine, l'analisi della posizione competitiva ha l'utilità di individuare quali sono le caratteristiche e gli elementi che distinguono l'impresa rispetto ai propri concorrenti, spingendola a pensare come tali elementi distintivi possono essere difesi e migliorati nel tempo, al fine di mantenere il vantaggio competitivo. È importante, infatti, che imprenditori e manager siano consapevoli del fatto che nell'Era digitale, caratterizzata da continui e repentini cambiamenti e dall'abbassamento delle barriere all'entrata, le regole e la struttura della competizione variano costantemente, rendendo necessario un processo di miglioramento e rinnovamento del proprio modello di business.

Grafico 3.1: Il primo quadrante del DTM

| EVOLUZIONE DEL MERCATO | | |
|--|---|---|
| Sotto elemento | Descrizione | Implica scelte relative a |
| Analisi as-is del mercato di riferimento | Individuare il mercato di riferimento e le sue principali evoluzioni passate e presenti | Posizionamento strategico |
| Analisi delle future evoluzioni del mercato di riferimento | Individuare le principali evoluzioni future del mercato di riferimento | Posizionamento strategico Tecnologia |
| Analisi del comportamento dei clienti | Individuare i driver della scelta del cliente | Esperienza digitale |
| Analisi della posizione competitiva | Individuare gli elementi distintivi rispetto alla concorrenza | Posizionamento strategico |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.4.2 Posizionamento strategico

Il seguente quadrante fornisce un quadro del posizionamento competitivo dell'azienda e analizza le relative strategie implementate, con la finalità di individuare i possibili cambiamenti che si rendono necessari ai fini della digitalizzazione.

Il sotto elemento considerato in questo quadrante è quello della strategia di posizionamento.

Molti studiosi si sono occupati del concetto di "posizionamento strategico"; quest'ultimo altro non è che la collocazione (in termini di business/prodotti) di un'impresa all'interno dell'ambiente di riferimento, che sia favorevole al raggiungimento dei propri obiettivi.

Porter è stato uno dei primi a definire una teoria sulle strategie di posizionamento. Si tratta del "Modello delle 5 forze di Porter", ovvero uno strumento finalizzato a valutare la posizione competitiva di un'impresa attraverso l'analisi dell'importanza e dell'intensità di 5 forze operanti nell'ambiente esterno che impattano direttamente sulla redditività dell'impresa.

In questo modo l'impresa individua i fattori critici di successo per operare in un determinato settore. Una volta individuata la propria posizione competitiva, l'impresa deve essere in grado di pianificare

una strategia competitiva, finalizzata a raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Porter individua tre tipi di strategie competitive: leadership di costo, strategia di differenziazione e strategia di focalizzazione.

La trasformazione digitale, tuttavia, cambia continuamente le regole alla base della competizione tra le imprese, pertanto il modello di Porter risulta riduttivo per la definizione di una strategia di posizionamento in un ambiente dinamico e in continua evoluzione. Al giorno d'oggi le imprese devono tener conto di alcuni fenomeni, come:

- Disruption: nuove imprese entrano in settori tradizionali cambiando le regole del gioco e aumentando il valore proposto ai clienti grazie all'uso delle tecnologie digitali;
- Co-opetition: imprese concorrenti si trovano talvolta a collaborare per soddisfare specifiche esigenze;
- Convergenza settoriale: le linee di demarcazione tra un settore e l'altro diventano sempre più confuse e le imprese, di conseguenza, si trovano a competere con altre che non avevano mai pensato potessero diventare loro competitors.

Grafico 3.2: il secondo quadrante del DTM

| POSIZIONAMENTO STRATEGICO | | |
|-----------------------------|---|---------------------------|
| Sotto elemento | Descrizione | Implica scelte relative a |
| Strategia di posizionamento | Individuare la strategia di posizionamento dell'impresa | Esperienza Digitale |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.4.3 Esperienza digitale

Mentre il primo ed il secondo quadrante si focalizzano sul mercato in cui l'impresa opera e sulla strategia di posizionamento che essa persegue per competere in esso, il terzo quadrante concentra la propria analisi su ciò che l'impresa offre.

A tal proposito, è essenziale sottolineare come, a seguito della Rivoluzione Digitale, oggi le imprese non offrano più semplicemente un prodotto o un servizio in quanto tali, bensì un sistema d'offerta che garantisca un'elevata Customer Experience, la quale, secondo Manning e Bodine, è costituita da tre elementi che formano la c.d. Piramide della Customer experience:

- Soddisfazione dei bisogni dei clienti;

- Facilità d'acquisto o d'utilizzo del prodotto o servizio offerto;
- Piacevolezza dell'esperienza vissuta.

Alla luce di ciò, è essenziale, per il successo del business, che l'impresa offra non solo prodotti tecnologicamente avanzati, in grado di soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti in modo efficiente, ma anche un'Esperienza Digitale coinvolgente, che al giorno d'oggi diventa un fattore determinante del processo d'acquisto del consumatore.

Il Modello propone la scomposizione del sistema d'offerta dell'impresa digitale in tre sotto elementi:

- Value Proposition digitale;
- Customer Experience digitale;
- Unique Selling Proposition.

La Value Proposition, per Osterwalder e Pigneur, è l'insieme dei benefici che i clienti possono ottenere usufruendo della soluzione di consumo proposta dall'azienda.

Secondo una visione più tradizionale, essa era considerata come un elemento stabile sul quale costruire il vantaggio competitivo, e le aziende di successo venivano considerate quelle capaci di definire un'offerta differenziata e di ottimizzare il proprio business model il più a lungo possibile; nel moderno contesto di business, invece, nessuna posizione competitiva è difendibile nel lungo termine, pertanto le aziende devono ragionare in termini di vantaggio transitorio. In accordo con tale visione, le imprese profittevoli nel lungo periodo sono quelle capaci di rinnovare costantemente la propria proposta di valore.

Il sotto elemento relativo alla Customer Experience digitale ha la funzione di aiutare l'impresa a individuare gli opportuni processi e le tecnologie per costruire attorno al cliente un'esperienza coinvolgente e completa, in linea con le aspettative del consumatore digitale.

Il termine Unique Selling Proposition, secondo la definizione data da J. Blythe in *Essentials of Marketing* (2016), sta ad indicare il modo in cui un'impresa comunica al mercato la caratteristica distintiva rispetto ai concorrenti del prodotto o servizio fornito e i benefici da essa derivanti. La funzione della USP, dunque, è quella di trasmettere al cliente in maniera rapida e incisiva le ragioni per cui essere preferiti rispetto ai competitors.

Nel contesto digitale, il concetto di USP diventa di vitale importanza a luce dell'entrata nei settori tradizionali di imprese in grado di soddisfare i bisogni dei clienti in modo innovativo e della possibilità dei consumatori, grazie alle tecnologie digitali, di confrontare tra di loro con un solo clic migliaia di venditori localizzati in tutto il mondo: è chiaro come diventi essenziale saper veicolare in maniera efficace la proposta di valore dell'impresa.

L'Esperienza Digitale, che viene delineata mediante la definizione dei tre pilastri della Value Proposition digitale, della Customer Experience digitale e della Unique Selling Proposition, rappresenta il vero fulcro della Strategia Digitale, sul quale si basano le scelte relative ai quadranti successivi.

Grafico 3.3: Il terzo quadrante del DTM

| ESPERIENZA DIGITALE | | |
|------------------------------|--|---|
| Sotto elemento | Descrizione | Implica scelte relative a |
| Value Proposition Digitale | Individuare gli elementi essenziali della proposta di valore | Tecnologia Sistemi di Marketing Governance digitale |
| Customer Experience digitale | Costruire un'esperienza totale attorno al cliente | Tecnologia Sistemi di Marketing Governance digitale |
| Unique Selling Proposition | Veicolare in modo unico ed efficace la proposta di vendita | Tecnologia Sistemi di Marketing Governance digitale |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.4.4 Tecnologia

Il quadrante relativo alla tecnologia è mirato a comprendere quali sono le tecnologie digitali già implementate dall'impresa e quali quelle che essa ha pianificato di introdurre nel proprio business nel futuro prossimo, pensando nel contempo a come queste possono influenzare e facilitare la comunicazione con i clienti.

Fermo restando che la tecnologia rappresenta una condicio sine qua non del processo di digitalizzazione, il Modello di riferimento la considera come strumento a supporto del business.

Nello studio si è preso in considerazione soltanto l'aspetto esterno, ovvero quello che considera la tecnologia come mezzo per la realizzazione dell'Esperienza Digitale, con il focus su piattaforme, siti web e applicazioni.

Grafico 3.4: Il quarto quadrante del DTM

| TECNOLOGIA | | |
|--------------------------------|--|---------------------------|
| Sotto elemento | Descrizione | Implica scelte relative a |
| Tecnologia esterna all'impresa | Definizione delle tecnologie utili a veicolare all'esterno l'esperienza digitale | Sistemi di Marketing |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.4.5 Sistemi di Marketing

Il quinto quadrante aiuta l'impresa a creare e mantenere nel tempo una relazione proficua con il cliente.

Con il passaggio dal Marketing tradizionale a quello digitale, le imprese si trovano oggi in possesso di strumenti che le permettono di sfruttare nuove e più ampie possibilità: il web e i social media consentono di comunicare con il cliente in maniera diretta, istantanea e incessante, le piattaforme e le app rendono possibile la raccolta di enormi quantità di informazioni sul cliente che possono essere utilizzate dalle aziende per creare maggior valore, le community permettono ai consumatori di divenire parte attiva del processo di creazione del valore.

Per questo, la definizione di una Strategia Digitale passa per l'identificazione degli strumenti di Marketing digitale più adeguati per raggiungere gli specifici obiettivi di business e, in seconda battuta, per l'elaborazione di un piano di marketing. A ciascuno di questi due punti è dedicato un sotto elemento all'interno del quinto quadrante.

I. Strumenti di Marketing Digitale

Nel ventesimo secolo, in cui il paradigma dominante era quello del mercato di massa, il ruolo dei consumatori era relegato alla semplice scelta tra acquistare o non acquistare.

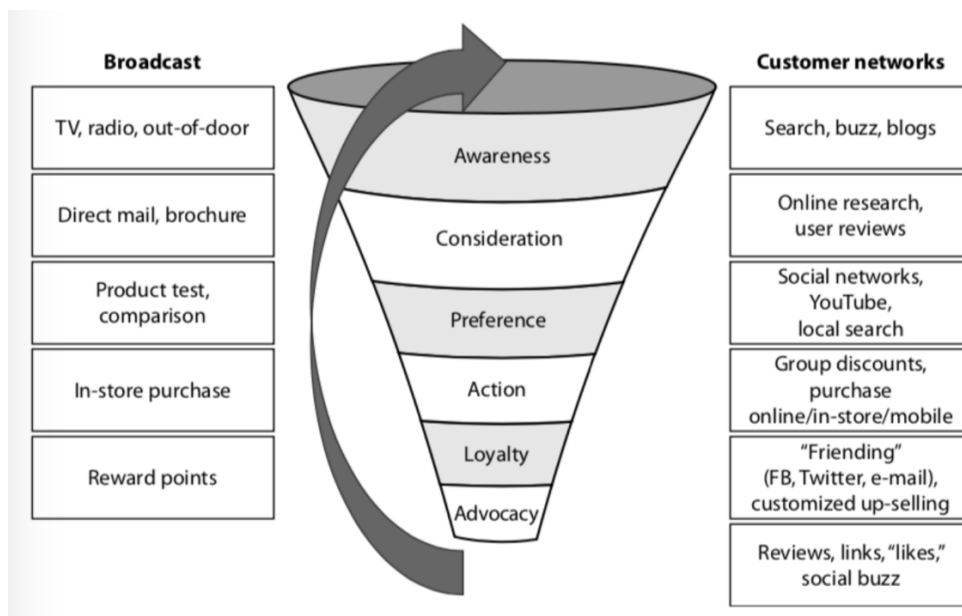
Nell'era moderna, invece, si impone quello che D. Rogers, in *The digital transformation playbook* (2016) definisce "modello del Customer Network", caratterizzato dalla possibilità dei consumatori di accedere ad una vasta gamma di piattaforme e strumenti che permettono loro di relazionarsi direttamente con le imprese, condividere con altri utenti opinioni ed esperienze di consumo e, di conseguenza, partecipare in maniera decisiva alla formazione della reputazione dell'impresa e della brand image.

Mentre il Mass Market Model è contraddistinto da un ruolo passivo del consumatore, da una visione aggregata dei consumatori in quanto “massa” e dalla produzione in larga scala, invece il Customer Network Model considera ciascun consumatore come nodo di una rete, che si interfaccia con milioni di altri nodi per mezzo di relazioni complesse e interazioni dinamiche.

Il cambio di paradigma comporta una ridefinizione del concetto stesso di consumatore: rientra a far parte del Customer network non soltanto colui al quale l’impresa offre un servizio o un prodotto, ma qualsiasi soggetto che concorre a portare avanti il business, compresi quindi business partners, investitori, PA, istituzioni, ecc.

La Trasformazione Digitale comporta anche la necessità di riadattare il marketing funnel, cioè il modello psicologico che descrive la progressione del consumatore dalla fase di awareness a quella di fedeltà al brand: cambiano infatti i driver critici di ciascuna fase del processo, gli strumenti tradizionali di marketing perdono efficacia e se ne aggiungono nuovi molto più efficaci per alimentare il Customer Network; come mostra il Grafico 3.5, si aggiunge inoltre, alle fasi di awareness, consideration, preference, purchase e loyalty, quella di advocacy, in cui gli advocate, per mezzo di recensioni, like sui social e condivisioni, generano un feedback positivo sugli stadi precedenti del funnel.

Grafico 3.5: Il Marketing Funnel nell’Era digitale

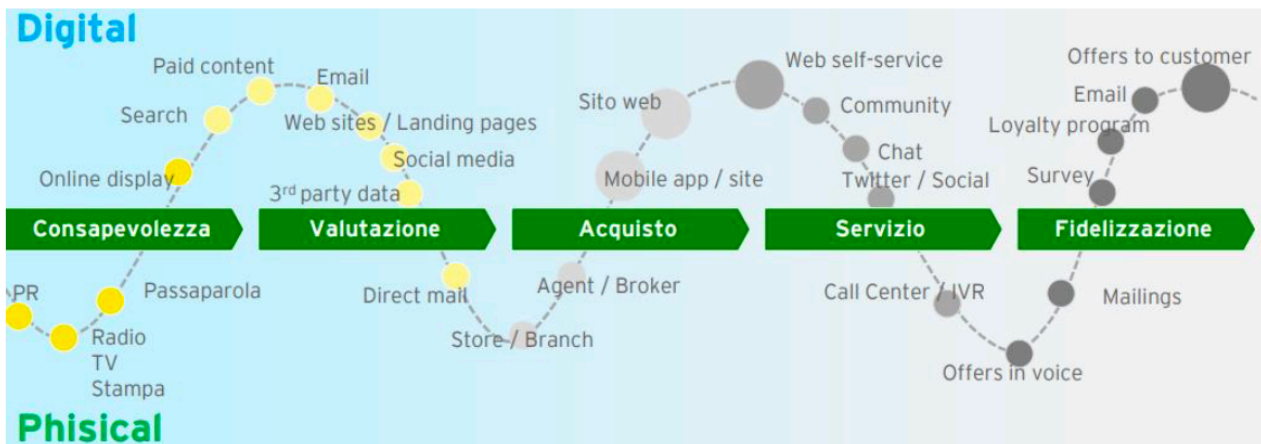


Fonte: D. Rogers, The digital transformation playbook

Nell’Era digitale, come suggerisce il Grafico 3.6 sottostante, i touchpoint cui i clienti sono esposti e sui quali fanno affidamento durante il percorso dalla fase di consapevolezza a quella di fidelizzazione

sono moltiplicati, di conseguenza diventa essenziale per le imprese progettare l'esperienza offerta in ciascuno dei touchpoint in maniera integrata, seguendo un approccio omni-channel.

Grafico 3.6: Il Customer Journey nell'Era digitale



Fonte: D. Rogers, *The digital transformation playbook*

II. Piano di Marketing

Il secondo sotto elemento è mirato ad elaborare un Piano di Marketing che integri le politiche di marketing tradizionale già attuate dall'impresa con le nuove strategie di marketing digitale.

Preliminari all'elaborazione del piano sono l'analisi e la definizione degli obiettivi di marketing e della strategia di marketing operativo, fasi, queste, che necessitano della profonda comprensione dei cambiamenti in atto nel mercato target dell'impresa, della trasformazione del ruolo del consumatore, delle sue esigenze e dei suoi comportamenti, e, infine, della determinazione dell'Esperienza Digitale (elementi affrontati nei quadranti precedenti).

Grafico 3.7: il quinto quadrante del DTM

| SISTEMI DI MARKETING | | |
|---------------------------------|--|---------------------------|
| Sotto elemento | Descrizione | Implica scelte relative a |
| Strumenti di Marketing Digitale | Individuare gli strumenti di marketing digitale idonei al raggiungimento degli obiettivi | Governance Digitale |
| Piano di Marketing | Elaborare un piano integrato di Marketing | Governance Digitale |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.4.6 Governance Digitale

L'obiettivo della Governance Digitale è di fare in modo che l'organizzazione sia dotata delle competenze necessarie per intraprendere il percorso di Trasformazione Digitale.

In questo quadrante le domande fondamentali che l'impresa deve porsi è se essa sia pronta ad affrontare la sfida digitale, se le sue risorse umane siano adeguatamente competenti in ambito digitale, come preparare al meglio l'organizzazione e tutte le sue risorse a tal fine e se ed in che misura ricorrere a professionisti esterni in ambito digitale.

Per il successo della Strategia Digitale è importante che essa sia condivisa a tutti i livelli organizzativi e che all'interno dell'organizzazione sia diffusa una vera e propria cultura digitale, insieme alla consapevolezza che cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione è d'obbligo se si vuole avere successo nel moderno contesto competitivo.

Grafico 3.8: Il sesto quadrante del DTM

| GOVERNANCE DIGITALE | | |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Sotto elemento | Descrizione | Implica scelte relative a |
| Competenze digitali | Definizione delle competenze digitali | Pianificazione Economica |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.4.7 Pianificazione economica

L'ultimo quadrante analizza l'impatto economico delle scelte intraprese nei quadranti precedenti.

Esso si compone di due sotto elementi: Struttura dei Ricavi e Struttura dei Costi.

I. Struttura dei Ricavi

Tale sotto elemento descrive i flussi di ricavi che l'impresa ottiene dalla fornitura di prodotti o servizi ai propri clienti target. Nell'Era digitale, sono diverse le fonti di ricavi di cui le imprese possono usufruire. Le principali sono:

- Vendita diretta di prodotti o servizi: oggi si assiste in maniera sempre maggiore al fenomeno della disintermediazione, secondo il quale il produttore vende direttamente al cliente finale senza ricorrere ad intermediari. Questo è reso possibile dai siti e-commerce e dalle piattaforme online;
- Canoni d'uso: come già detto nel Cap. 2 anche per il settore delle macchine agricole e per il movimento terra, si diffonde sempre più velocemente il noleggio come soluzione per ridurre gli investimenti da parte dei consumatori e per aumentare i margini da parte dei fornitori;
- Quote d'iscrizione: consistono nel pagamento di somme periodiche da parte del cliente al fine di usufruire di un abbonamento a servizi online esclusivi;
- Pubblicità: rappresenta una fonte di ricavo che sta caratterizzando sempre di più le imprese che offrono servizi online, spesso gratuiti;
- Licenze d'uso: fonte di ricavo spesso associata a servizi legati all'IT.

II. Struttura dei Costi

Questo sotto elemento mira ad identificare tutte le nuove voci di costo necessarie per sostenere il percorso di Trasformazione Digitale.

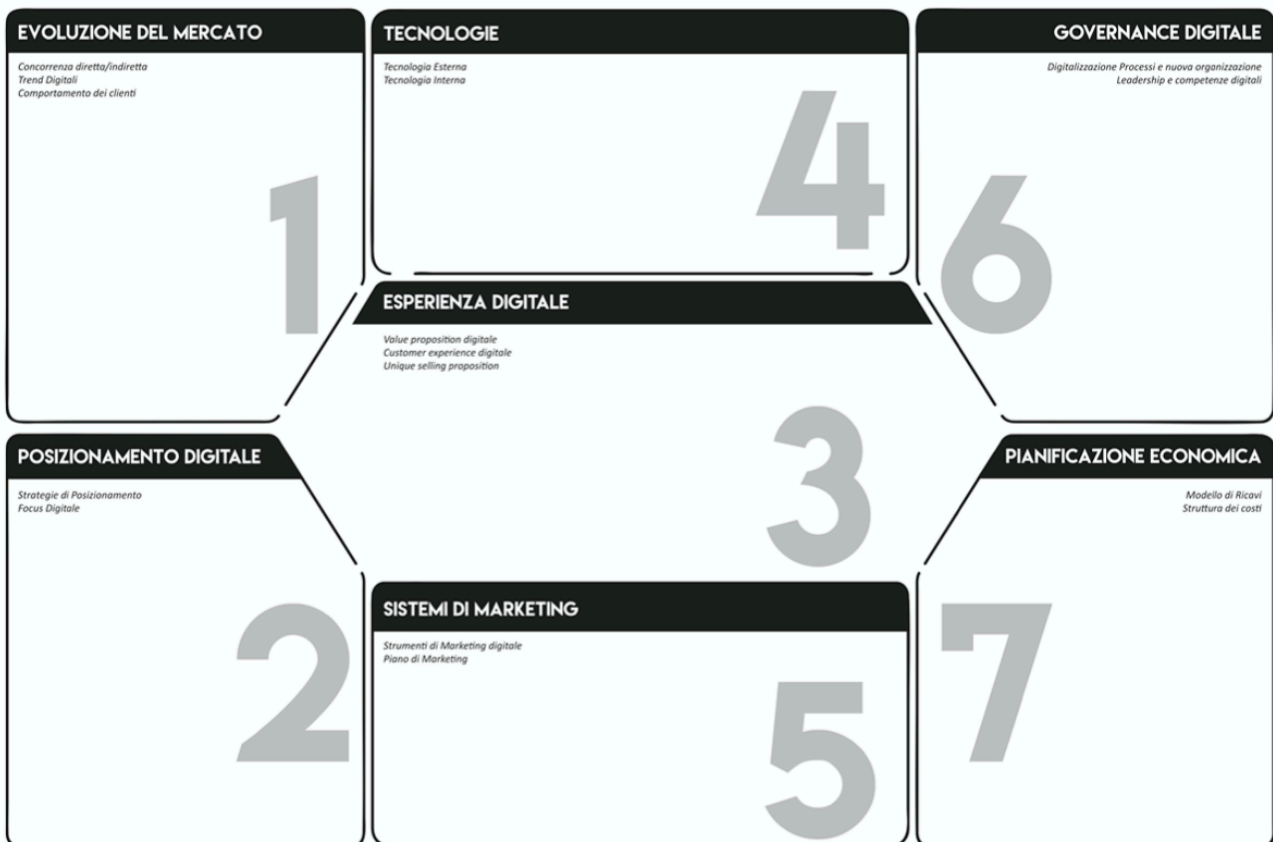
Grafico 3.9: Il settimo quadrante del DTM

| PIANIFICAZIONE ECONOMICA | | |
|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| Sotto elemento | Descrizione | Implica scelte relative a |
| Struttura dei Ricavi | Identificare le nuove fonti di ricavi | Tutti i quadranti precedenti |
| Struttura dei Costi | Identificare le nuove voci di costo | Tutti i quadranti precedenti |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.4 Rappresentazione grafica del DTM

Grafico 3.10: il DTM



Fonte: R. Belli, La Trasformazione Digitale nei modelli di business: il Digital Transformation Model

3.5 L'implementazione del DTM

Una volta individuato il Modello teorico di riferimento, accuratamente descritto nel paragrafo precedente, il caso empirico è proseguito con l'applicazione di questo al settore delle macchine agricole e per il movimento terra.

Tale applicazione è avvenuta innanzitutto mediante la preparazione di un Questionario di circa 40 domande, che è stato somministrato a diverse imprese operanti in Italia nel settore in esame.

3.5.1 Il Questionario del DTM

Il Questionario è stato elaborato seguendo la struttura del DTM e risulta dunque distinto in 7 Sezioni, ciascuna corrispondente a un Quadrante del Modello di riferimento. Le domande sono ispirate ai diversi sotto elementi che compongono ciascun Quadrante, ed hanno la finalità di raccogliere il punto di vista dei Manager ed Imprenditori alla guida delle imprese incluse nel Campione, con il fine ultimo di elaborare, sulla base delle loro risposte, una Strategia di digitalizzazione che possa essere validamente implementata dai player del settore delle macchine agricole e per il movimento terra per competere con successo nell'Era digitale.

Le domande che formano il Questionario sono di seguito riportate:

Sezione 1. Evoluzione del Mercato:

1. Qual è il vostro mercato di riferimento?
2. Quali sono stati i fattori determinanti del comportamento del consumatore negli ultimi 5 anni?
3. Quali sono le principali evoluzioni avvenute in questo mercato negli ultimi 5 anni?
4. Quali pensate che saranno le principali evoluzioni del mercato nei prossimi 5 anni?
5. Che peso pensate avranno i servizi nel vostro mercato di riferimento?
6. Ci sono alcuni servizi in particolare che avranno un ruolo importante? Se sì, quali?
7. Pensate che il digitale possa avere un ruolo importante per lo sviluppo di tali servizi?
8. Quali sono gli elementi che vi contraddistinguono rispetto ai concorrenti?
9. Quali canali di comunicazione con il cliente sono più influenti?

Sezione 2. Posizionamento attuale dell'impresa:

1. Quali categorie di prodotti/servizi offre la vostra azienda?
2. Ritenete di essere i primi nella mente del vostro cliente a fornire quel servizio/prodotto?
3. Cosa vi rende unici?

Sezione 3. Esperienza Digitale:

1. Avete elaborato una Strategia Digitale per i prossimi 5 anni?
2. Se sì, qual è l'elemento portante di tale strategia?
3. Avete intenzione di offrire nuovi servizi ai vostri clienti nei prossimi anni? Se sì, quali?
4. Avete intenzione di migliorare i servizi già offerti ai vostri clienti nei prossimi anni? Se sì, quali?
5. In che misura riuscite ad offrire soluzioni personalizzate ai vostri clienti?
6. Ritenete che il digitale possa aumentare la vostra capacità di offrire soluzioni personalizzate?
7. Ritenete che il digitale possa aiutare i vostri clienti a ridurre i costi di utilizzo del prodotto/servizio? Se sì, come?
8. Ritenete che il digitale possa aiutare a ridurre i rischi correlati all'utilizzo di un determinato servizio/prodotto? Se sì, come?
9. Ritenete che il digitale possa rendere accessibili i vostri prodotti/servizi a clienti che prima non potevano acquistarli o non potevano accedervi? Se sì, come?
10. Avete sviluppato alcuni servizi automatici tramite i quali il cliente può autonomamente acquistare o usufruire di un vostro servizio/prodotto?
11. Esiste una community riguardante un vostro servizio/prodotto?
12. I vostri clienti partecipano in qualche modo alla creazione di nuovi servizi/prodotti? Se sì, come?
13. Qual è l'importanza delle vostre risorse fisiche (impianti, veicoli, macchinari...)?
14. Qual è l'importanza delle vostre risorse intellettuali (marchi, brevetti, conoscenze...)?
15. Qual è l'importanza delle vostre risorse umane?
16. Qual è l'importanza delle vostre risorse finanziarie?
17. Ritenete che le piattaforme web/software saranno al centro del vostro business?

Sezione 4. Tecnologie:

1. Avete creato o pensate di creare un sito web/app/piattaforma per il vostro business? Se sì, fate alcuni esempi
2. Ritenete che il digitale renda più facile il contatto tra voi ed il cliente?
3. Ritenete che la tecnologia digitale diventerà un accessorio del business o il cuore del business?

Sezione 5. Sistemi di Marketing:

1. Quali sono i principali strumenti di marketing su cui puntate?
2. Utilizzate strumenti di digital marketing? Se sì, quali?

3. Seguite un piano di social media marketing?
4. Quali social ritenete più idonei?
5. Seguite un piano di e-mail marketing?

Sezione 6. Governance Digitale:

1. Ritenete di avere all'interno dell'azienda le competenze necessarie per implementare una strategia digitale e per affrontare il futuro del business?
2. Come valutate le vostre risorse umane in termini di competenze digitali?
3. Avete previsto attività di formazione per migliorare le competenze digitali delle vostre risorse umane?
4. Ritenete più importante acquisire all'esterno professionalità in ambito digitale o sviluppare all'interno le competenze digitali?

Sezione 7. Pianificazione economica:

1. Con riferimento ai prossimi 5 anni, quali sono gli elementi che ritenete comporranno in misura maggiore i vostri ricavi?
2. Ritenete che il digitale aumenterà, ridurrà o manterrà invariati i vostri costi?

3.5.2 Il Campione

Il Questionario è stato somministrato a Manager e Imprenditori delle imprese di seguito indicate. Esse sono state selezionate in modo da avere un Campione omogeneo in termini di dimensioni aziendali, in quanto esso include sia imprese che commercializzano i propri prodotti in tutto il mondo, che sono dotate di vaste reti distributive e sono caratterizzate da strutture organizzative complesse, sia imprese a conduzione familiare dalle dimensioni organizzative più ridotte.

1. CGT Edilizia
2. Dieci Srl
3. Sicma Srl
4. Agricolmeccanica Srl
5. Facma Srl
6. Cordini Srl

1. CGT Edilizia

CGT Edilizia è il dealer italiano fin dal 1934 per le macchine compatte del brand statunitense Caterpillar.

Insieme alle altre società del Gruppo cui appartiene, il Gruppo Tesa, fornisce ai clienti del settore delle costruzioni e del movimento terra soluzioni integrate che comprendono i servizi di noleggio, di vendita e di assistenza tecnica.

Opera sul territorio italiano per mezzo di una capillare rete distributiva, costituita da più di 10 filiali dirette e 40 concessionari indipendenti.

2. Dieci Srl

Dieci Srl, con sede a Montecchio Emilia (RE), si posiziona tra i leader mondiali nella costruzione di elevatori telescopici, proponendo al mercato, oltre a questi, macchine funzionali per una vasta gamma di lavorazioni, tra cui la cerealicoltura, l'orticoltura, l'allevamento, fino ad arrivare al movimento terra e alle costruzioni con dumper, autobetoniere e sollevatori telescopici per l'edilizia.

La rete commerciale sul territorio italiano, che offre anche il servizio di noleggio, si compone di più di 80 tra filiali dirette e concessionari.

3. Sicma Srl

Sicma Srl è una società a conduzione familiare con sede in provincia di Catanzaro specializzata nella produzione di macchine per la raccolta di olive e altri frutti pendenti, sfruttando le tecnologie più avanzate disponibili sul mercato.

Commercializza i propri prodotti in Italia ed in tutto il mondo attraverso la vendita diretta e anche per mezzo di concessionari indipendenti.

4. Agricolmeccanica Srl

Agricolmeccanica Srl, situata in Provincia di Udine, è riconosciuta a livello mondiale per la costruzione di atomizzatori per trattamenti antiparassitari a marchio "Friuli Sprayers".

Vende i propri prodotti in Italia e all'estero per mezzo di concessionari.

5. Facma Srl

Facma Srl è una società italiana con sede a Vitorchiano (VT) leader nel settore delle macchine agricole per la lavorazione del terreno, per la raccolta meccanizzata e l'essiccazione di frutta in guscio.

Vende i propri prodotti in Italia ed in tutto il mondo attraverso una rete di rivenditori.

6. Cordini Srl

Cordini Srl è un concessionario di macchine agricole e per il movimento terra con sede a Corato (BA). Offre ai propri clienti servizi di vendita, noleggio, riparazione e assistenza tecnica.

Tra i marchi commercializzati, vi sono Same Deutz- Fahr, Caterpillar, Dieci, Sicma e Friuli Sprayers.

3.5.3 I risultati del Questionario

| SEZ. 1 EVOLUZIONE DEL MERCATO | |
|--|--|
| 1. Qual è il vostro mercato di riferimento? | 2. Quali sono stati i fattori determinanti del comportamento del consumatore negli ultimi 5 anni? |
| Italia, Germania, Francia | Performance del Servizio Assistenza; prezzo rispetto alla concorrenza; tecnologia e comfort delle macchine; rapporto cliente-produttore |
| Movimento terra, costruzioni, edilizia | Sofferenza nei pagamenti, difficoltà nell'erogazione del credito negli acquisti, importanza del servizio di assistenza tecnica e dei servizi erogati dai fornitori, attenzione ai prezzi di acquisto |
| Italia | Qualità dei prodotti e del servizio di assistenza |
| Attori del settore agricolo e del movimento terra | Assistenza al cliente, prezzo, fiducia |

| | |
|-----------------------------|---|
| Globale | andamento del mercato dell'olio, concorrenza con olii di natura diversa |
| Nazionale ed Internazionale | Il consumatore conosce i nostri prodotti, grazie al passaparola o alle recensioni che trova nel web e sa che oltre ad avere prodotti di ottima qualità, può contare sul nostro servizio di post-vendita con il quale riusciamo a garantire in tutto il mondo assistenza e ricambi. Questo influisce molto sulla loro scelta finale. |

Le risposte alla Domanda n. 2 evidenziano come, per la maggior parte delle imprese del Campione, un importante fattore determinante del comportamento del consumatore nei rispettivi mercati di riferimento sia il prezzo dei prodotti e dei servizi forniti, insieme alla qualità del servizio di assistenza tecnica.

Altro fattore di cui tener conto, per le imprese, è il rapporto di fiducia tra fornitore e cliente.

| 3. Quali sono le principali evoluzioni avvenute in questo mercato negli ultimi 5 anni? | 4. Quali pensate che saranno le principali evoluzioni del mercato nei prossimi 5 anni? |
|---|---|
| Quello che più ha influenzato (positivamente o negativamente è difficile dirlo) il mercato è stata l'evoluzione dei motori in base alle normative sulle emissioni | Probabilmente si andrà sempre più verso ibridazione delle macchine ed elettronica. |
| ingresso importante dei processi di digitalizzazione nei cantieri e nei processi interni quasi esclusivamente però per i clienti medi e grandi | maggior utilizzo dei processi digitali, nei cantieri nelle macchine, nella gestione aziendale |
| Rispetto dell'ambiente | Tecnologia e rispetto dell'ambiente |
| Sviluppo attività di noleggio | Sviluppo intenso dell'attività di noleggio |
| Aumento dell'offerta e conseguente adeguamento al ribasso del prezzo | aumento del consumo |

| | |
|--|---|
| <p>Contributi in campo agricolo come PSR, finanziamento dell'agricoltura biologica, bando INAIL.</p> <p>Crescenti investimenti, anche da parte di multinazionali, nel settore della frutta secca</p> | <p>Dipenderanno da finanziamenti e/o contributi.</p> <p>Globalizzazione dei mercati, concorrenza di Paesi produttori emergenti.</p> <p>Importanza di ricerca, marketing, formazione, accordi di filiera e agroindustria.</p> <p>Innovazione tecnologica e rispetto ambientale</p> |
|--|---|

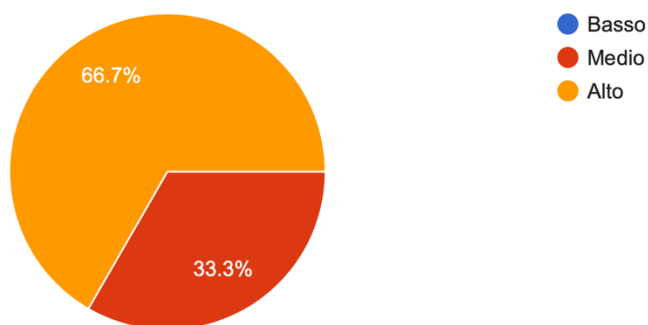
Analizzando le risposte alle Domande n. 3 e 4 emergono due principali fattori di cambiamento del mercato negli ultimi 5 anni e nei prossimi 5 anni: il rinnovamento tecnologico delle macchine e dei processi e l'attenzione alla riduzione delle emissioni per andare incontro alle nuove normative per il rispetto dell'ambiente.

Si segnala anche la percezione della crescita di importanza del servizio di noleggio.

| 5. Che peso pensate avranno i servizi nel vostro mercato di riferimento? | 6. Ci sono alcuni servizi in particolare che avranno un ruolo importante? Se sì, quali? |
|---|--|
| Alto | CRM (customer relationship management) in primis, tramite assistenza, ricambistica, finanziamenti agevolati ecc. |
| Alto | noleggio, assistenza tecnica anche da remoto |
| Medio | Post-vendita |
| Alto | Assistenza postvendita |
| Medio | logistica e trasporti, meccanica di precisione, comunicazione e pubblicità |
| Alto | Contributi Europei come il PSR, Bando INAIL, rifinanziamento dell'agricoltura biologica, Primo Insediamento. |

5. Che peso pensate avranno i servizi nel vostro mercato di riferimento?

6 responses



Le risposte alla Domande n. 5 sottolineano che tutte le imprese del Campione attribuiscono un peso medio-alto ai servizi nel rispettivo mercato di riferimento nei prossimi anni.

Le risposte alla Domanda n. 6 indicano come servizi ritenuti di particolare rilievo nel futuro prossimo l'assistenza tecnica e tutti i servizi post-vendita, da realizzare anche da remoto, la gestione della relazione e della comunicazione con il cliente ed il noleggio.

| 7. Pensate che il digitale possa avere un ruolo importante per lo sviluppo di tali servizi? | 8. Quali sono gli elementi che vi contraddistinguono rispetto ai concorrenti? |
|---|---|
| Si | flessibilità, velocità nella risposta, rapporto umano con concessionari e clienti |
| Si | Caterpillar è più avanti rispetto ai concorrenti nello sviluppo di macchine con applicazioni digitali e quindi la rete distributiva sta apprendendo prima della concorrenza |
| Si | Ricerca e sviluppo, rapidità nell'evoluzione |
| Si | Completezza del servizio offerto e in termini di fornitura |
| Si | innovazione, tecnologia, materiali, controllo di qualità |

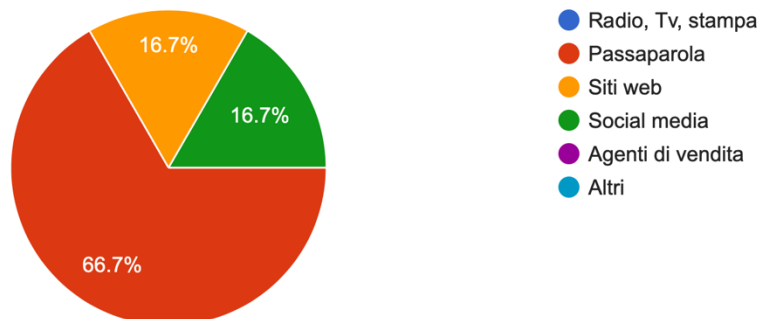
| | |
|----|---|
| Si | Dinamicità nell'evadere qualsiasi richiesta, sia che si tratti di macchine, servizio di assistenza e/o altro e una continua ricerca ed innovazione atta al miglioramento delle nostre macchine. |
|----|---|

Nel rispondere alla Domanda n. 7, tutte le imprese concordano su come la digitalizzazione abbia un ruolo importante per lo sviluppo dei servizi.

| 9. Quali canali di comunicazione con il cliente sono più influenti? |
|---|
| Passaparola |
| Passaparola |
| Passaparola |
| Passaparola |
| Siti web |
| Social media |

9. Quali canali di comunicazione con il cliente sono più influenti?

6 responses



Quasi tutte le imprese concordano sul fatto che, nonostante lo sviluppo di nuovi canali di comunicazione con il cliente, come i Siti web ed i social media, il Passaparola resti quello più influente.

| SEZ. 2 POSIZIONAMENTO STRATEGICO | |
|---|---|
| 1. Quali categorie di prodotti/servizi offre la vostra azienda? | 2. Ritenete di essere i primi nella mente del vostro cliente a fornire quel servizio/prodotto? |
| Elevatori telescopici per settore agricolo e industriale | No |
| macchine movimento terra vendita noleggio assistenza | No |
| PRODUZIONE, RIPARAZIONE E VENDITA | Si |
| Macchinari, attrezzatura e relativi ricambi nel settore dell'agricoltura, del movimento terra e del giardinaggio insieme ad assistenza tecnica e attività di noleggio | Si |
| meccanizzazione agricola | Si |
| Macchine agricole per la preparazione del terreno, la raccolta e l'essiccazione della frutta secca. Macchine agricole per altre colture. | Si |

| 3. Cosa vi rende unici? |
|---------------------------------------|
| il fattore umano |
| la qualità dei prodotti e dei servizi |
| LA NOSTRA ESPERIENZA / STORIA |
| Professionalità |
| tecnologia ed affidabilità |

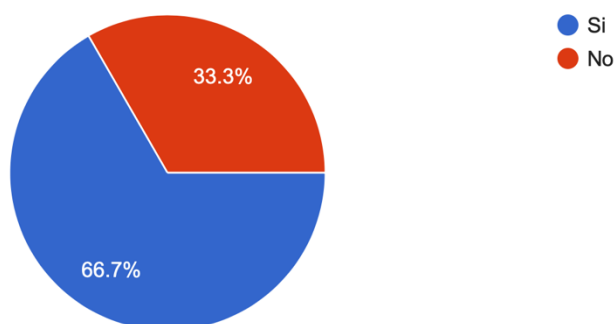
Siamo stati tra i primi a specializzarci in un settore di nicchia e abbiamo acquisito una vasta esperienza in questo campo.

Ottimo servizio di assistenza, post vendita e ricambi.

| SEZ. 3 ESPERIENZA DIGITALE | |
|--|---|
| 1. Avete elaborato una Strategia Digitale per i prossimi 5 anni? | 2. Se si, qual è l'elemento portante di tale strategia? |
| Si | l'aumento della tecnologia nelle macchine che diventano in questo modo più complesse ma sicuramente molto più performanti |
| Si | comunicazione, applicazioni sulle macchine |
| No | |
| Si | Sito web ed e-commerce in generale |
| No | |
| Si | Rinnovare ed aggiornare sempre il sito internet ed essere attivi sui social media. |

1. Avete elaborato una Strategia Digitale per i prossimi 5 anni?

6 responses



Le risposte alla Domanda n. 1 suggeriscono che, nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra, l'elaborazione di una Strategia Digitale non sia ancora un approccio unanimemente diffuso, soprattutto tra le imprese di minor dimensione.

Per quelle che invece hanno già elaborato una Strategia, le risposte alla Domanda n. 2 indicano come elementi portanti l'integrazione delle nuove tecnologie digitali sulle macchine al fine di renderle più performanti ed aumentare il valore percepito dal cliente, l'utilizzo di siti web ed e-commerce.

| 3. Avete intenzione di offrire nuovi servizi ai vostri clienti nei prossimi anni? Se sì, quali? | 4. Avete intenzione di migliorare i servizi già offerti ai vostri clienti nei prossimi anni? Se sì, quali? |
|---|--|
| | Assistenza e ricambi prima di tutto il resto |
| Controllo da remoto, assistenza da remoto | |
| | Sì, piattaforma digitale |
| Assistenza in loco | Noleggio e assistenza |
| | showroom |
| Al momento non abbiamo idea, ma penso che forse ci informeremo su i vari servizi disponibili per incentivare l'acquisto di nuove attrezzature, come finanziamenti, leasing ecc. | Si deve sempre migliorare! Solitamente apportiamo modifiche alle macchine per renderle sempre più efficienti e quindi soddisfare al massimo i nostri clienti e quanto a disposizione dalle nuove tecnologie. |

Dalle Domande n. 3 e 4 risulta che i servizi che le imprese intendono offrire ex novo ai propri clienti o migliorare nei prossimi anni si incentrano sull'assistenza tecnica, soprattutto da remoto, lo sviluppo di piattaforme digitali ed il noleggio.

| 5. In che misura riuscite ad offrire soluzioni personalizzate ai vostri clienti? | 6. Ritenete che il digitale possa aumentare la vostra capacità di offrire soluzioni personalizzate? |
|---|--|
| Alta | Sì |

| | |
|-------|----|
| Media | Si |
| Alta | Si |
| Alta | Si |
| Alta | Si |
| Alta | Si |

Nel rispondere alla Domanda n. 6, tutte le imprese sono sicure del fatto che la Trasformazione Digitale possa aiutarle ad aumentare il grado di personalizzazione dell'offerta, ritenuto comunque attualmente già alta, come indica la Domanda n. 5

| 7. Ritenete che il digitale possa aiutare i vostri clienti a ridurre i costi di utilizzo del prodotto/servizio? Se sì, come? | 8. Ritenete che il digitale possa aiutare a ridurre i rischi correlati all'utilizzo di un determinato servizio/prodotto? Se sì, come? |
|---|--|
| Grazie all'aumento della performance delle macchine si avrà per il cliente una riduzione dei cicli di lavoro e dell'uso di gasolio | Sicuramente la sicurezza delle macchine con il digitale ha fatto enormi passi in avanti |
| minori consumi, minor mano d'opera, maggiore efficienza e sicurezza | maggiore sicurezza con sistemi automatici di difesa e prevenzione |
| Industria 4.0 | Si, riduzione fitofarmaci tramite computer |
| Si vedi prenotazione online macchina a noleggio in cui si azzera il costo di trasporto | Si in quanto consente il monitoraggio di tale prodotto/servizio |
| | aumento della sicurezza sul lavoro |
| No | No |

Come indica la Domanda n. 7, 4 imprese su 6 ritengono che il digitale possa aiutare i clienti a ridurre i costi di utilizzo dei prodotti o servizi offerti, in particolare grazie al miglioramento dell'efficienza delle macchine, che comporta minori consumi e sprechi di carburante e altri prodotti come i fitofarmaci; va considerato inoltre che delle macchine più efficienti comportano una riduzione della mano d'opera, il che rappresenta un risparmio di costi dal punto di vista delle imprese agricole.

Lo sviluppo di piattaforme online per la gestione di servizi come il noleggio, infine, può determinare per il cliente finale un risparmio di tempo e risorse.

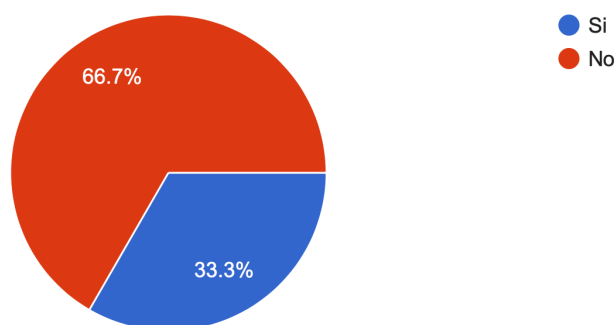
Alla Domanda n. 8, la quale chiede alle imprese se ritengono che il digitale possa aiutare a ridurre i rischi correlati all'utilizzo dei prodotti o servizi offerti, la risposta comune è che la digitalizzazione aumenterà la sicurezza delle macchine.

| 9. Ritenete che il digitale possa rendere accessibili i vostri prodotti/servizi a clienti che prima non potevano acquistarli o non potevano accedervi? Se sì come? | 10. Avete sviluppato alcuni servizi automatici tramite i quali il cliente può autonomamente acquistare o usufruire di un vostro servizio / prodotto? |
|--|--|
| | Sì |
| sì per la comunicazione e gli incentivi statali | No |
| NO | No |
| Sì poiché le possibilità di “raggiungere” il cliente aumentano | Sì |
| | No |
| No | No |

Le risposte alla Domanda n. 9 denotano che soltanto 2 imprese su 6 ritengono che la digitalizzazione possa aumentare l'accessibilità ai propri prodotti/servizi, nello specifico agevolando la comunicazione con il cliente.

10. Avete sviluppato alcuni servizi automatici tramite i quali il cliente può autonomamente acquistare o usufruire di un vostro servizio / prodotto?

6 responses



Come suggerisce il Grafico relativo alla Domanda n. 10, sono ancora poche le imprese del settore in esame che hanno sviluppato servizi automatici.

| 11. Esiste una community riguardante un vostro servizio/prodotto? | 12. I vostri clienti partecipano in qualche modo alla creazione di nuovi servizi/prodotti? Se sì, come? |
|---|---|
| No | Tramite l'apporto di foto delle loro macchine al lavoro per applicazioni speciali; grazie a questo sviluppiamo degli articoli per un Magazine che viene fornito a tutta la rete di concessionari |
| Si | prove macchine |
| No | Si, fanno richieste e proposte per sviluppo macchine |
| | Si esprimendo le proprie esigenze e quindi indicando le modifiche da effettuare |
| Si | |
| No | I nostri clienti sono soliti comunicare quali sono le migliorie da apportare o anche manifestano la necessità di alcuni prodotti. Alcune volte da questo Feedback possono nascere modifiche interessanti. |

La Domanda n. 12 mostra come le imprese del Campione siano caratterizzate da un buon grado co-creazione dei prodotti/servizi con il cliente. Quest'ultimo ha spesso un ruolo determinante nello sviluppo di nuove macchine o nel miglioramento di quelle già esistenti.

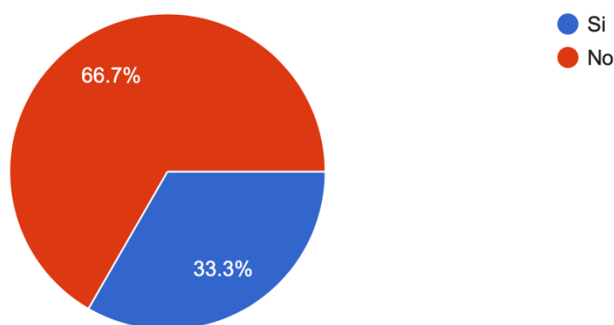
| 13. Qual è l'importanza delle vostre risorse fisiche (impianti, veicoli, macchinari...)? | 14. Qual è l'importanza delle vostre risorse intellettuali (marchi, brevetti, conoscenze)? |
|--|--|
| Alta | Alta |

| | |
|--|--|
| Alta | Alta |
| Alta | Alta |
| Alta | Alta |
| Alta | Alta |
| Media | Media |
| 15. Qual è l'importanza delle vostre risorse umane? | 16. Qual è l'importanza delle vostre risorse finanziarie? |
| Alta | Alta |
| Alta | Alta |
| Media | Media |
| Alta | Alta |
| Alta | Alta |
| Alta | Alta |

| |
|--|
| 17. Ritenete che le piattaforme web/software saranno al centro del vostro business? |
| No |
| Si |
| No |
| Si |
| No |
| No |

17. Ritenete che le piattaforme web/software saranno al centro del vostro business?

6 responses



Come si evince dalle risposte alla Domanda n. 17, la maggioranza delle imprese del Campione ritiene che le piattaforme web/software non saranno nel futuro prossimo al centro del loro business. Esse, allo stato attuale, le considerano piuttosto come utili strumenti al servizio del business.

| SEZ. 4 TECNOLOGIE | |
|--|---|
| 1. Avete creato o pensate di creare un sito web/app/piattaforma per il vostro business? Se sì, fate alcuni esempi | 2. Ritenete che il digitale renda più facile il contatto tra voi e il cliente? |
| Abbiamo un sito web | Si |
| Sito web, Configuratore macchine | Si |
| Si, piattaforma | No |
| Si pensiamo all'aggiornamento del sito web e all'utilizzo di piattaforme specifiche | Si |
| già creata | Si |
| Attualmente abbiamo due siti web: uno per l'azienda che produce le macchine, a questo sono legati profili facebook e youtube, poi abbiamo un altro sito per la nostra filiale cilena | Si |

La Domanda n. 1 evidenzia che, dal punto di vista delle tecnologie digitali, le imprese del settore hanno intrapreso un percorso di rinnovamento, seppur seguendo differenti approcci.

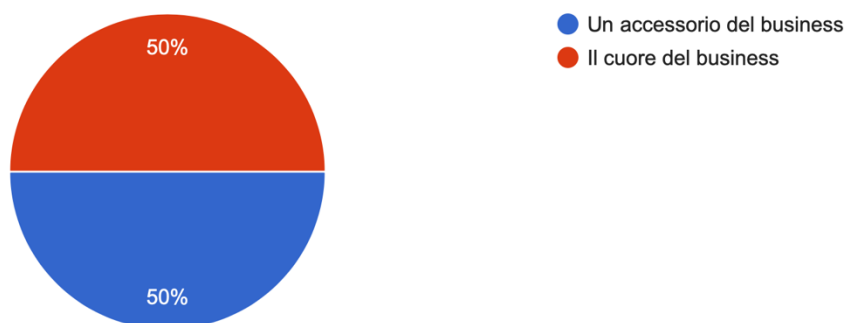
Quasi tutte le aziende hanno già creato un sito web, nella maggior parte dei casi volto a far conoscere al mercato i prodotti e servizi offerti; alcune hanno già implementato nel business piattaforme attraverso le quali i clienti possono fare specifiche richieste e configurare in maniera personalizzata le macchine; altre pensano nel futuro prossimo di sviluppare piattaforme dedicate a specifici servizi, in primis noleggio ed assistenza.

È diffusa la percezione che le tecnologie digitali possano facilitare la comunicazione tra fornitore e cliente (Domanda n. 2).

| 3. Ritenete che la tecnologia digitale diventerà: |
|--|
| Un accessorio del business |
| Il cuore del business |
| Un accessorio del business |
| Il cuore del business |
| Il cuore del business |
| Un accessorio del business |

3. Ritenete che la tecnologia digitale diventerà:

6 responses



La Domanda n. 3 dimostra che le imprese del Campione si dividono equamente tra quelle che credono che le tecnologie digitali diventeranno essenziali per il business, diventandone il nucleo, e quelle che

invece restano dell'idea che al centro del business vi sia il prodotto, la qualità ed il know-how produttivo, e che le tecnologie digitali, seppur importanti, continueranno ad avere un ruolo ancillare a questi elementi.

| SEZ. 5 SISTEMI DI MARKETING | |
|--|--|
| 1. Quali sono i principali strumenti di marketing su cui puntate? | 2. Utilizzate strumenti di digital marketing? Se sì, quali? |
| | |
| social, ebusiness in genere | social, email |
| Web, video, depliant, prove in campo | No |
| Social media | Social media |
| fiere, web, stampa, eventi | Sito web |
| Indicizzazione su google dei nostri due siti, pubblicità specifica su riviste, blog e siti di settore. | Indicizzazione su google dei nostri due siti |

Dalle Domande n. 1 e 2 emergono come strumenti di marketing più utilizzati i social media e il web in generale, da un lato, ma anche gli eventi come le prove in campo dall'altro.

| 3. Seguite un piano di social media marketing? | 4. Quali social ritenete più idonei? |
|---|---|
| Si | LinkedIn; YouTube |
| Si | YouTube |
| No | YouTube |
| No | Facebook; Instagram; YouTube |
| No | Facebook; Instagram; Twitter; YouTube |
| No | Facebook; Instagram; YouTube |

Le risposte alla Domanda n. 3 dimostrano come quello ai Social media non sia ancora per tutte le imprese un approccio strategico, in quanto soltanto poche imprese seguono un piano di Social media marketing.

| 5. Seguite un piano di e-mail Marketing? |
|---|
| No |
| Si |
| No |
| No |
| No |
| No |

| SEZ. 6 GOVERNANCE DIGITALE | |
|--|--|
| 1. Ritenete di avere all'interno dell'azienda le competenze necessarie per implementare una strategia digitale e per affrontare il futuro del business? | 2. Come valutate le vostre risorse umane in termini di competenze digitali? |
| Si | Mediamente competenti |
| Si | Mediamente competenti |
| No | Poco competenti |
| Si | Mediamente competenti |
| Si | Mediamente competenti |
| Si | Mediamente competenti |

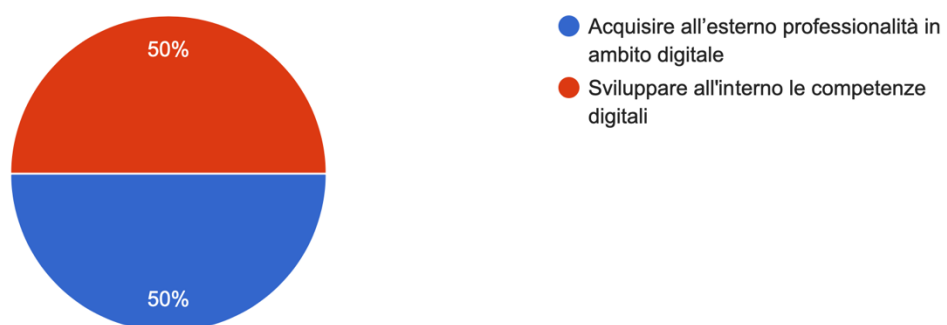
Passando alla Governance Digitale, le Domande n. 1 e 2 mostrano che la maggioranza delle imprese del campione ritiene di avere al suo interno le competenze necessarie per perseguire il percorso di Trasformazione Digitale, valutando come mediamente competenti in ambito digitale le proprie risorse umane. Emerge dunque un approccio positivo e ottimista all'Era digitale.

| 3. Avete previsto attività di formazione per migliorare le competenze digitali delle vostre risorse umane? | 4. Ritenete più importante: |
|--|--|
| No | Sviluppare all'interno le competenze digitali |
| Si | Acquisire all'esterno professionalità in ambito digitale |
| No | Acquisire all'esterno professionalità in ambito digitale |
| Si | Sviluppare all'interno le competenze digitali |
| Si | Sviluppare all'interno le competenze digitali |
| No | Acquisire all'esterno professionalità in ambito digitale |

Non tutte le imprese hanno ancora previsto attività di formazione per migliorare le competenze digitali delle proprie risorse umane (Domanda n.3)

4. Ritenete più importante:

6 responses



Come evidenziato dalle risposte alla Domanda n. 4, non vi è un approccio prevalente tra quello dello sviluppo interno delle competenze digitali e quello dell'acquisizione all'esterno di professionalità in ambito digitale.

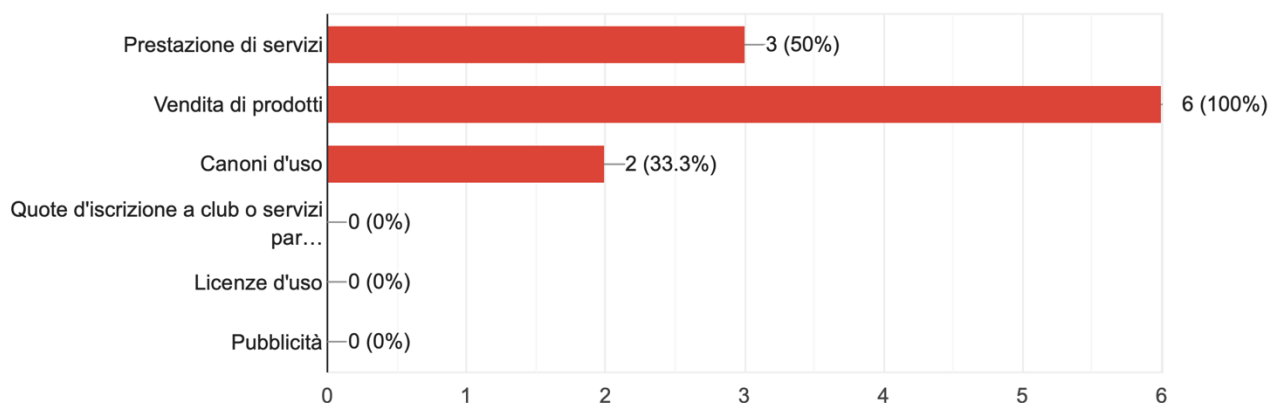
In particolare, le imprese che intendono perseguire quest'ultimo approccio giustificano tale scelta affermando che ritengono più importante per il business che le risorse interne all'azienda si focalizzino sul "core", affidandosi in ambito digitale ad esperti esterni.

SEZ. 7 PIANIFICAZIONE**ECONOMICA**

| 1. Con riferimento ai prossimi 5 anni, quali sono gli elementi che ritenete comporranno in misura maggiore i vostri ricavi? | 2. Ritenete che il digitale aumenterà, ridurrà o manterrà invariati i vostri costi? |
|--|--|
| Prestazione di servizi; Vendita di prodotti | Aumenterà |
| Prestazione di servizi; Vendita di prodotti; Canoni d'uso | Ridurrà |
| Vendita di prodotti | Manterrà invariati |
| Prestazione di servizi; Vendita di prodotti; Canoni d'uso | Ridurrà |
| Vendita di prodotti | Ridurrà |
| Vendita di prodotti | Aumenterà |

1. Con riferimento ai prossimi 5 anni, quali sono gli elementi che ritenete comporranno in misura maggiore i vostri ricavi?

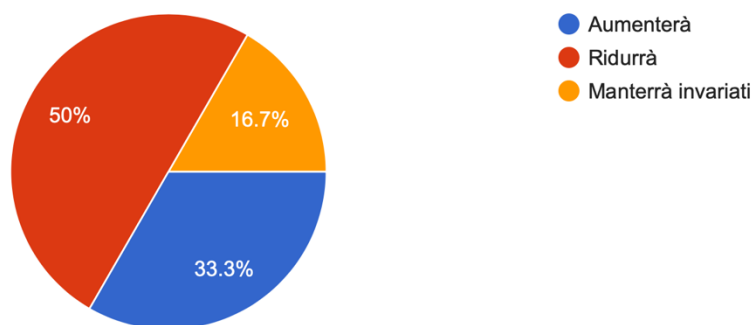
6 responses



Il Grafico relativo alla Domanda n. 1 suggerisce che le imprese del settore prevedono nel futuro prossimo di generare ricavi dalle fonti più “tradizionali”, cioè vendita di prodotti, prestazione di servizi e canoni d’uso.

2. Ritenete che il digitale aumenterà, ridurrà o manterrà invariati i vostri costi?

6 responses



Infine, prevale, anche se non incontrastata, la percezione che la digitalizzazione ridurrà i costi delle imprese.

3.6 L'elaborazione della Strategia Digitale per il settore

3.6.1 Introduzione

Il presente Paragrafo ha la finalità di delineare una Strategia Digitale che possa essere validamente applicata dalle imprese del settore delle macchine agricole e per il movimento terra per competere con successo nell'Era digitale e cogliere efficacemente le opportunità che la digitalizzazione offre loro.

In particolare, destinatari della Strategia sono le imprese produttrici che effettuano la vendita diretta al cliente finale ed i dealer del settore.

Si è deciso, per l'elaborazione della Strategia, di seguire la struttura di base del DTM, per due ragioni:

- Per assicurare coerenza tra la Strategia e le risposte delle imprese al Questionario, le quali costituiscono la base di partenza per l'elaborazione della stessa. Si ritiene importante, infatti, per l'effettiva applicabilità della Strategia, che essa sia aderente alle esigenze delle imprese e sia in linea con le azioni che gli attori del settore stanno già intraprendendo in questi anni;
- Per garantire che la Strategia così delineata risulti uno strumento di facile e flessibile implementazione per tutte le imprese del settore.

In conseguenza di quanto detto, la Strategia verrà di seguito esposta seguendo la suddivisione nei tipici 7 quadranti del DTM.

3.6.2 Evoluzione del Mercato

Le domande del Questionario relative all'Evolutione del Mercato aiutano ad identificare il mercato di riferimento in cui le imprese destinatarie della Strategia operano.

Questo è identificabile nel settore delle macchine per l'agricoltura e per il movimento terra e, ai fini dell'analisi, si è deciso di concentrarsi sul solo mercato italiano.

L'offerta delle imprese di questo settore è costituita da un mix di prodotti e servizi, in particolare i Prodotti sono individuabili principalmente in:

- Trattori agricoli;
- Macchine per la raccolta dei prodotti agricoli;
- Attrezzature per lavorazioni agricole: atomizzatori, seminatrici, fresatrici, trinciatrici, ecc.;
- Macchine per il movimento terra: escavatori, mini-pale caricatori, terne, ecc.;
- Attrezzature per il movimento terra: martelli demolitori, benne, fresatrici, ecc.;
- Ricambi per macchine ed attrezzature.

I Servizi, invece, sono identificabili in:

- Servizio di vendita;
- Servizio di assistenza tecnica e riparazione;
- Servizio di finanziamento all'acquisto;
- Servizio di noleggio;
- Servizio di consulenza per l'acquisto;
- Servizio di formazione sull'utilizzo delle macchine ed attrezzature e sulle normative del settore.

Negli ultimi anni, diverse sono state le evoluzioni che hanno interessato il settore delle macchine agricole e per il movimento terra. Le principali, emerse dal confronto con le imprese del Campione, sono:

- I. Innovazione tecnologica delle macchine, Agricoltura 4.0 e digitalizzazione dei cantieri;
- II. Crescita dell'attenzione del cliente finale al comfort e alla sicurezza delle macchine;
- III. Nuove normative sulle emissioni e sulla sostenibilità ambientale delle macchine;
- IV. Sofferenza nei pagamenti e nell'accesso al credito dei clienti finali.

I. Innovazione tecnologica delle macchine, Agricoltura 4.0 e digitalizzazione dei cantieri

L'innovazione tecnologica rappresenta una costante in un settore product-driven come quello delle macchine agricole e per il movimento terra. Ogni anno, infatti, la competizione tra case produttrici si basa anche sull'abilità di ciascuna di integrare le nuove tecnologie riguardanti in primis i motori, ma anche ogni altra parte funzionale della macchina, nei nuovi prodotti, con l'obiettivo di proporre al mercato macchine sempre più efficienti.

Dal punto di vista del dealer, questo implica la necessità di avere un parco macchine sempre al passo con i tempi e la capacità di restare aggiornati sulle nuove tecnologie, in modo da saper orientare il cliente tra le varie alternative esistenti.

Oltre a quest'aspetto, negli ultimi anni si è assistito al diffondersi sempre più rapido del concetto di Agricoltura 4.0, sintetizzabile nell'applicazione delle moderne tecnologie, quali l'Internet of Things, la Big Data Analysis, i sistemi di posizionamento via satellite ed i veicoli a guida autonoma, per l'automazione dei processi di lavorazione agricola e la gestione efficiente delle colture e dei parchi macchine. I benefici per l'agricoltore risultano in rese maggiori, nell'aumento della qualità dei prodotti agricoli e nella riduzione dei costi dovuta ad un utilizzo ridotto di risorse come fitofarmaci, fertilizzanti ed acqua.

I top player del settore, come già anticipato nel Cap. 1, stanno rispondendo con l'inserimento nella propria offerta di macchine a guida autonoma, si veda l'Agri Robo di Kubota; di sistemi integrati di Precision Farming, si veda l'Agrosky del Gruppo SDF; e di sistemi computerizzati di gestione dei cicli di lavorazione delle macchine, come quello integrato da Agricolmeccanica sui propri atomizzatori.

Un processo analogo di innovazione, indicato come Cantiere 4.0, è partito in questi anni anche nel segmento del movimento terra, caratterizzato dalla computerizzazione delle macchine per aumentare la precisione e la sicurezza delle lavorazioni, dall'utilizzo in cantiere di sensori collegati a piattaforme informative per il monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori e per assicurare la sicurezza dei lavoratori, e dallo sviluppo di macchine a controllo remoto.

Queste ondate di cambiamento richiedono ai dealer di reinterpretare il proprio ruolo, trasformandolo da quello di semplici venditori di macchine e attrezzature in quello di fornitori di soluzioni complete al cliente: il dealer del futuro continuerà sì a vendere macchine, ma svilupperà attorno ad esse un sistema d'offerta che includerà servizi di analisi ed elaborazione dei dati generati dalla macchina, di monitoraggio e diagnostica a distanza e di consulenza e formazione al cliente circa l'utilizzo di sistemi tecnologici complessi.

II. Crescita dell'attenzione del cliente finale al comfort e alla sicurezza delle macchine;

Se in passato la scelta del cliente finale relativamente ad un mezzo d'opera era guidata essenzialmente dalle caratteristiche tecniche che ne garantivano la funzionalità, dalla potenza ed efficienza dei motori, la continua evoluzione tecnologica ha fatto sì che oggi molti altri fattori concorrano a determinare la scelta d'acquisto del consumatore: tra questi figurano il comfort e la sicurezza della macchina.

In tale direzione sono stati fatti enormi passi in avanti negli ultimi 20 anni, con il miglioramento della visibilità del posto di guida, l'implementazione dei moderni sistemi di climatizzazione dell'aria, di cabine insonorizzate, di display elettronici per il monitoraggio generale della macchina, di sistemi frenanti a quattro ruote, ecc.

Garantire il comfort e la sicurezza delle macchine rappresenta dunque un imperativo per le case produttrici, che devono anche adeguarsi alle direttive europee emanate in tale ambito.

III. Nuove normative sulle emissioni e sulla sostenibilità ambientale delle macchine

Il 1 Gennaio 2019 è entrato in vigore in Italia lo Stage V, in attuazione del Regolamento Europeo 2016/1628. Tale normativa, che segue gli Stage I, II, III e IV entrati in vigore in precedenza, impone dei limiti di emissione sui motori diesel dei veicoli per i settori dell'agricoltura, del movimento terra e del settore industriale.

In particolare, lo Stage V ha previsto un ulteriore abbassamento rispetto allo Stage precedente delle soglie massime di emissione consentite di agenti inquinanti come il particolato, gli idrocarburi incombusti, gli ossidi di azoto ed il monossido di carbonio.

L'adeguamento alla nuova normativa ha richiesto ai costruttori l'adozione di tre principali innovazioni:

- L'implementazione sulle macchine di sistemi di ricircolo dei gas esausti;
- Il montaggio di filtri anti-particolato evoluti;
- La Riduzione Catalitica Selettiva (SCR) per l'abbattimento degli ossidi di azoto per mezzo di un catalizzatore con additivo all'urea.

L'adozione di questi accorgimenti presenta tuttavia delle sfide ai costruttori, consistenti nella riduzione degli ingombri dei nuovi motori, nella corretta filtrazione del gasolio e nell'ottimizzazione dello scambio termico.

IV. Sofferenza nei pagamenti e nell'accesso al credito dei clienti finali

Studiosi del settore e conoscitori della realtà imprenditoriale italiana sono concordi nell'affermare che la maggioranza delle imprese agricole italiane sta fronteggiando un periodo di difficoltà e insicurezza, dovuto al cambiamento del quadro sociale, politico ed economico di riferimento.

Un primo fattore di incertezza è riconducibile ai prezzi dei prodotti agricoli, divenuti sempre più instabili e comunque tendenti al ribasso in conseguenza della globalizzazione dei mercati agricoli, della pressione concorrenziale esercitata da nuovi Paesi esportatori come Cina e India e del cambiamento delle abitudini dei consumatori.

Instabile è anche lo scenario politico di riferimento, con la Politica Agricola Comune, di competenza dell'UE, avviata con la finalità di aumentare la produttività agricola, stabilizzare i mercati e garantire la sicurezza degli approvvigionamenti, che, tuttavia, per esigenze politiche, sociali ed economiche è in continuo mutamento.

Altro fattore critico sono le relazioni commerciali all'interno della filiera, che vedono sempre più aumentare il potere contrattuale della GDO per effetto del mutamento delle abitudini dei consumatori, che preferiscono in via crescente i prodotti trasformati e ad alto contenuto di servizio.

Tutto questo genera una riduzione dei margini delle imprese agricole all'interno della catena del valore, che si riflette inevitabilmente nella ridotta capacità d'investimento in nuove macchine, attrezzature e tecnologie.

Per far fronte alle difficoltà dei consumatori a valle, diviene importante per i produttori ed i dealer del settore delle macchine agricole avere la capacità di offrire nuove soluzioni alternative all'acquisto, tra cui il noleggio, oltre a soluzioni flessibili di pagamento e finanziamento.

Pensando al futuro del settore, dal confronto con le imprese del Campione emerge che esse si aspettano che i trend sopra descritti caratterizzeranno l'evoluzione futura del mercato di riferimento anche per i prossimi 5 anni.

In particolare, l'Agricoltura 4.0 e la digitalizzazione dei cantieri interesseranno in misura sempre crescente il settore, incrementando il peso dei servizi.

3.6.3 Posizionamento Strategico

Le imprese del settore in esame si posizionano sul mercato con le seguenti categorie di servizi:

- Vendita di macchine e attrezzature nuove;
- Vendita di macchine e attrezzature usate;
- Fornitura di ricambi;
- Assistenza tecnica e riparazione;
- Finanziamenti e leasing;
- Noleggio;
- Consulenza all'acquisto;
- Formazione sull'utilizzo di macchine e attrezzature e sulle nuove normative in ambito agricolo/movimento terra.

Dai dati del Questionario emerge che il CRM (Customer Relationship Management), l'assistenza tecnica, il noleggio e il post-vendita in generale saranno nel futuro servizi sui quali puntare in maniera sempre più decisa.

La Strategia Digitale, pertanto, sarà basata sull'offerta, la valorizzazione ed il miglioramento, grazie alle tecnologie digitali, di tali servizi.

Come scelta di Posizionamento digitale, si è deciso di creare identità digitali tra loro ben distinte per le seguenti aree di servizi offerti:

Area 1: Vendita di macchine e attrezzature nuove, Finanziamenti e leasing, Consulenza all'acquisto, Formazione sull'utilizzo di macchine e attrezzature e sulle nuove normative in ambito agricolo/movimento terra;

Area 2: Vendita di macchine e attrezzature usate;

Area 3: Noleggio;

Area 4: Fornitura di ricambi, assistenza tecnica e riparazione.

Tale scelta è guidata dalla consapevolezza che, in ottica strategica, è preferibile creare identità digitali distinte per ogni singolo servizio offerto dall'impresa, in modo da focalizzare ciascun messaggio di marketing sul target specifico. Tuttavia, si è deciso di accorpare diversi servizi nelle Aree 1 e 4 in quanto tra loro strettamente correlati e funzionali l'uno all'altro.

La creazione delle diverse identità digitali avverrà mediante la progettazione di siti web, piattaforme ed app dedicate alle specifiche aree di servizi, la cui descrizione più dettagliata avverrà nel sottoparagrafo successivo.

A tal proposito, è bene sottolineare che l'identità digitale di un'organizzazione è costituita non solo dall'insieme globale di informazioni che possono essere raccolte online su di essa, denominato spettro informativo, ma anche dai valori che queste informazioni comunicano agli utenti e dalla sintesi delle qualità che questi associano all'organizzazione, denominato spettro valoriale.

La costruzione di un'efficace identità digitale, pertanto, passa non soltanto dalla realizzazione di un sito web sempre aggiornato e ben posizionato, dove gli utenti possano trovare tutte le informazioni sull'impresa che cercano, ma anche dalla corretta comunicazione dei valori aziendali e dei benefici dei servizi offerti ai clienti. Tale comunicazione non avviene soltanto tramite i siti web dell'azienda, ma su molteplici canali, dai social media alle community online, dove le recensioni ed i feedback dei clienti hanno un peso importante nel contribuire a formare la reputazione digitale dell'impresa.

Dai dati del Questionario emerge che le leve di differenziazione sulle quali le aziende puntano maggiormente per costruire il proprio vantaggio competitivo sono:

- Velocità e flessibilità nella risposta alle esigenze della clientela;
- Creazione di un rapporto di fiducia con il cliente;
- Qualità e completezza dei servizi offerti;
- Professionalità, affidabilità ed esperienza.

Tali valori dovranno essere adeguatamente ed efficacemente veicolati al cliente finale per mezzo dell'Esperienza Digitale.

3.6.4 Esperienza Digitale

La Strategia prevede la creazione dei seguenti strumenti per la costruzione dell'Esperienza Digitale da indirizzare ai clienti finali:

I. Sito web per l'Area di servizi n. 1:

- Presentazione delle macchine e attrezzature nuove;
- Presentazione delle soluzioni di finanziamento e leasing;
- Consulenza all'acquisto;
- Formazione sui prodotti e sulle normative;

II. Piattaforma e-commerce per l'Area di servizi n. 2:

- Vendita delle macchine e attrezzature usate;

III. Sito web per l'Area di servizi n. 3:

- Noleggio;

IV. Sito web per l'Area di servizi n. 4:

- Assistenza tecnica e riparazione;
- Fornitura di ricambi.

La progettazione dei siti web/piattaforme elencate seguirà il seguente schema:

- a. Identificazione degli obiettivi specifici;
- b. Individuazione del target specifico;
- c. Individuazione dei bisogni da soddisfare;
- d. Definizione dei contenuti essenziali del sito web/piattaforma.

I. Sito web per le macchine ed attrezzature nuove

Il Sito web per le macchine ed attrezzature nuove è pensato come una vetrina online tramite la quale le imprese possono comunicare al mercato la propria offerta, in particolare l'intera gamma di macchine ed attrezzature per l'agricoltura ed il movimento terra, corredate di informazioni tecniche, ed i servizi accessori e funzionali alla loro vendita: quelli di finanziamento all'acquisto, leasing, formazione su prodotti/normative e consulenza all'acquisto.

Lo scopo principale di tale sito non è la vendita diretta online di macchine e attrezzature, bensì quello di attrarre potenziali clienti interessati all'acquisto e metterli in contatto con l'azienda per il proseguimento del processo d'acquisto.

La designazione di questa funzione al sito web è dovuta al fatto che, nel settore in esame, il comportamento d'acquisto del cliente con riferimento a macchine ed attrezzature nuove, che molto spesso richiedono investimenti importanti, è fortemente determinato dalla relazione interpersonale con il dealer, il quale, come sottolineato, assume un importante ruolo di consulente del cliente, riuscendo a consigliare la miglior alternativa d'acquisto grazie alla sua esperienza.

Pertanto, si ritiene che difficilmente si possa trasferire online l'intero processo d'acquisto di macchine ed attrezzature nuove, in quanto l'interazione umana basata sulla fiducia tra dealer e cliente apporta grande valore a quest'ultimo: il sito web viene inteso quindi come un importante strumento per allargare la base di potenziali clienti raggiunta dall'impresa, catturare il loro interesse e avviare il processo d'acquisto, che prosegue offline.

- a. Obiettivi

Gli obiettivi che il presente sito web si propone di realizzare sono:

- Accrescere la conoscenza del mercato circa i prodotti ed i servizi offerti;
- Aumentare la notorietà del brand;
- Generare lead.

b. Target

Dato lo scopo prevalentemente “informativo” del sito web in esame, questo si rivolgerà principalmente non ai clienti già esistenti dell’impresa, ma ai nuovi potenziali.

Questi sono rappresentati da imprese agricole, agricoltori, operatori del movimento terra ed imprese edili interessati all’acquisto di nuove macchine ed attrezzature.

Essi hanno tipicamente una buona capacità d’investimento, ma una scarsa propensione all’acquisto online dovuta alla complessità dei prodotti ricercati.

Il target individuato utilizza il web per ricercare informazioni, prevalentemente di natura tecnica, relative alle diverse alternative proposte sul mercato ed effettuare comparazioni tra queste che si basano sulle leve del prezzo e della performance.

Le informazioni raccolte online permettono all’utente di orientare la propria scelta tra i diversi marchi e i diversi modelli disponibili sul mercato.

Molto spesso i potenziali clienti richiedono preventivi ed ulteriori informazioni sulle macchine, oltre a informazioni generali sui punti vendita ed i rivenditori a loro vicini, con i quali desiderano mettersi in contatto.

Gli utenti target tipicamente effettuano le loro ricerche sul web durante il tempo libero, ovvero nelle ore serali e durante il week-end. Le ricerche correlate al settore dell’agricoltura, durante l’anno, tendono a seguire una certa stagionalità legata alla ciclicità delle lavorazioni agricole e dei raccolti: le ricerche relative alle macchine per la raccolta di una determinata coltura s’intensificheranno nel periodo dell’anno appena antecedente a quello in cui questa avviene, lo stesso vale per le macchine ed attrezzature dedicate a lavorazioni agricole che si effettuano in precisi periodi dell’anno, come la potatura e la semina.

c. Bisogni da soddisfare

I bisogni del target specifico che il presente sito web si propone di soddisfare sono i seguenti:

- Conoscere più approfonditamente il marchio;
- Conoscere più approfonditamente i prodotti ed i servizi offerti ed i benefici ad essi associati;
- Trovare il rivenditore/punto vendita più vicino/più adeguato;
- Mettersi in contatto con il rivenditore;
- Ottenere preventivi e informazioni specifiche su prodotti/servizi;
- Orientare la propria scelta tra le diverse alternative disponibili.

d. Contenuti essenziali del sito web

Di seguito sono elencati gli elementi essenziali che il sito web deve comprendere per raggiungere efficacemente il proprio scopo:

- Sezione dedicata alla presentazione dell'azienda e dei suoi marchi;
- Catalogo digitale delle macchine ed attrezzature offerte: ogni modello deve essere corredato da foto, breve descrizione generale e scheda tecnica dettagliata;
- Sezione dedicata alla presentazione delle soluzioni finanziarie offerte: informazioni su leasing e finanziamenti, servizi assicurativi, modelli per il calcolo della rata;
- Bottone di call to action "Chatta con un esperto" dedicato alla consulenza all'acquisto: attraverso tale bottone l'utente ha la possibilità di chattare con un addetto per chiedere consigli sui prodotti più idonei alle proprie esigenze e ulteriori informazioni. Il membro dello staff ha così la possibilità di avviare una relazione tra azienda e potenziale cliente, la quale può proseguire in diversi modi: egli può invitare l'utente a fissare un appuntamento presso il concessionario di zona, può richiedere dati ed informazioni per l'invio successivo di un preventivo, ecc.;
- Sezione dedicata alla presentazione dei servizi di formazione su prodotti e normative offerti: tale sezione potrà comprendere una presentazione dei corsi di formazione offerti in sede o online dall'azienda, insieme ad informazioni generali sulle normative, utili a permettere al potenziale cliente di effettuare scelte d'acquisto consapevoli;
- Slider per la presentazione ad alto impatto visivo delle macchine ed attrezzature sulle quali si vuole convogliare l'attenzione dell'utente: esso potrà essere aggiornato mettendo in evidenza le macchine ed attrezzature in base alla loro stagionalità oppure in base ad offerte e promozioni;

- Bottone di call to action “Richiedi un preventivo”;
- Contatti e-mail, telefono, social;
- Bottoni di condivisione ai social media;
- Google Maps con itinerario per arrivare al punto vendita;
- Iscrizione alla newsletter.

II. Piattaforma e-commerce per le macchine ed attrezzature usate

La presente piattaforma e-commerce è indirizzata alla vendita online di macchine ed attrezzature usate. Per questa categoria di prodotti, infatti, c'è una maggiore propensione all'acquisto online, poiché, in confronto all'acquisto di macchine ed attrezzature nuove, gli investimenti richiesti al cliente sono più ridotti ed il ruolo consulenziale richiesto al dealer vede la propria importanza ridursi. Nel processo d'acquisto di un macchinario o di un'attrezzatura usati, sono cruciali per il cliente la disponibilità e la trasparenza di informazioni che riguardano l'anno di immatricolazione della macchina, le sue ore di lavoro, il grado di usura delle componenti meccaniche ed idrauliche e la sicurezza della macchina.

Tali informazioni possono essere trasmesse al cliente rapidamente ed in maniera trasparente online: ecco perché si ritiene che una piattaforma e-commerce possa validamente sostenere le vendite di macchine ed attrezzature usate.

a. Obiettivo

L'obiettivo principale della piattaforma è quello di incrementare le vendite di macchine ed attrezzature usate per l'agricoltura ed il movimento terra.

b. Target

Il target della piattaforma sarà costituito dai clienti già esistenti dell'impresa e dai nuovi potenziali clienti interessati all'acquisto di macchine ed attrezzature usate.

Essi, in questo caso, si rivolgono alla rete non più per orientare la propria scelta tra le molteplici alternative esistenti sul mercato: hanno le idee più chiare sulla tipologia di macchina/attrezzatura che cercano e probabilmente anche sullo specifico marchio e modello.

Utilizzano pertanto il web per ricercare uno specifico prodotto al miglior rapporto qualità/prezzo, dove la qualità è definita principalmente dagli anni della macchina e dalle sue ore di lavoro.

Un elemento importante per gli utenti è anche la disponibilità di foto/video per valutare autonomamente lo stato generale della macchina in questione.

c. Bisogni da soddisfare

La piattaforma sarà volta a soddisfare i seguenti bisogni dell'utente:

- Ottenere informazioni trasparenti sulle macchine/attrezzature cui è interessato;
- Visionare foto e video per constatare in maniera diretta lo stato generale della macchina;
- Acquistare in modo veloce e sicuro macchine ed attrezzature usate;
- Ottenere informazioni sui tempi e sulle modalità di consegna.

d. Contenuti essenziali della piattaforma

I contenuti essenziali della piattaforma saranno:

- Catalogo con prezzi sempre aggiornati delle macchine ed attrezzature usate disponibili: molto importanti per questa sezione sono il continuo aggiornamento delle disponibilità dei prodotti, la presenza di foto e video in alta definizione, ed infine l'indicazione di informazioni come l'anno di immatricolazione della macchina, le sue ore di lavoro, il suo stato generale, il grado di usura delle componenti meccaniche, idrauliche ed elettriche;
- L'indicazione di eventuali forme di garanzia per il cliente;
- Informazioni legali: sede, partita IVA, ecc.;
- Contatti e-mail, telefono e social;
- Informazioni sul diritto di recesso;
- Informazioni sulle condizioni di vendita.

III. Sito web per il noleggio di macchine ed attrezzature

Come emerso dal Questionario, il noleggio rappresenta un servizio che le imprese del settore in esame intendono migliorare e sviluppare nei prossimi anni con l'aiuto del digitale. Pertanto, si è ritenuto opportuno includere nella Strategia la progettazione di un sito web a supporto di questo servizio.

In particolare, esso è pensato per permettere una migliore e più efficiente gestione del parco macchine a noleggio e per elevare la qualità del servizio reso al cliente.

a. Obiettivo

L'obiettivo specifico di tale sito web è quello di incrementare i ricavi dell'impresa derivanti dai canoni di noleggio.

b. Target

La piattaforma online si rivolge sia ai clienti già esistenti che ai nuovi potenziali.

Il target è costituito da imprese agricole, agricoltori, operatori del movimento terra ed imprese edili interessate al noleggio a breve o medio-lungo termine di una macchina o attrezzatura.

Questi si rivolgono alla rete nel momento in cui devono effettuare specifiche lavorazioni per le quali occorrono macchine ed attrezzature di cui non dispongono nei loro parchi macchine e che non avrebbero convenienza ad acquistare.

Le ricerche degli utenti sono principalmente indirizzate a trovare le specifiche macchine ed attrezzature di cui necessitano ed i noleggiatori più vicini che le abbiano disponibili.

Fattori discriminanti per la scelta di un noleggiatore da parte dell'utente sono quindi la disponibilità immediata delle macchine, l'ampiezza della gamma di macchine disponibili e le condizioni di noleggio.

c. Bisogni da soddisfare

Il sito web si propone di soddisfare i seguenti bisogni degli utenti target:

- Consultare il catalogo di macchine ed attrezzature disponibili per trovare quella più adatta alle proprie esigenze;
- Prenotare il noleggio di una macchina/attrezzatura per il periodo di tempo desiderato;
- Ottenere informazioni sulle Condizioni di noleggio.

d. Contenuti essenziali del sito web

Gli elementi essenziali perché il sito web raggiunga il proprio scopo sono di seguito riportati:

- Catalogo delle macchine ed attrezzature a noleggio;
- Listino prezzi: essi devono variare in base ai giorni di noleggio richiesti ed in base al periodo dell'anno in cui il noleggio viene richiesto;
- Calendario consultabile con le disponibilità delle macchine ed attrezzature;

- Modulo per la prenotazione del noleggio e per la programmazione del ritiro della macchina/attrezzatura: può essere data al cliente la possibilità di scegliere tra il ritiro in sede oppure la consegna sul luogo di lavoro;
- Informazioni sulle condizioni di noleggio: criteri per il calcolo delle giornate di noleggio, eventuali penali, responsabilità dell'utente e del noleggiatore, ecc.
- Bottoni di call to action che invitano l'utente a contattare il noleggiatore.

IV. Sito web per la fornitura di ricambi, l'assistenza tecnica e la riparazione

Il presente sito web costituisce una piattaforma online tramite la quale gli utenti possono acquistare ricambi agricoli e per il movimento terra e possono prenotare interventi di assistenza tecnica e riparazione presso il riparatore o sul posto di lavoro.

Tale piattaforma, inoltre, si baserà sull'integrazione con i sistemi digitali delle moderne macchine, permettendo al riparatore di diagnosticare da remoto i problemi, monitorare lo stato delle macchine/attrezzature ed effettuare interventi di riparazione e manutenzione da remoto.

a. Obiettivi

Gli obiettivi che la piattaforma online intende realizzare sono:

- Aumentare i ricavi derivanti dalla vendita online di ricambi;
- Migliorare e digitalizzare il servizio di assistenza tecnica e riparazione.

b. Target

Il target specifico della piattaforma in esame sarà costituito prevalentemente dai clienti già esistenti dell'impresa.

Essi ne usufruiranno nel momento in cui necessitano di ricambi per le proprie macchine/attrezzature, di assistenza tecnica o di interventi di riparazione: si tratta di bisogni la cui soddisfazione richiede urgenza, in quanto la rottura o l'usura di una macchina/attrezzatura determina per il cliente un rallentamento dei lavori in corso o addirittura un arresto forzato.

Per queste ragioni, si ritiene che gli utenti possano potenzialmente preferire l'utilizzo di una piattaforma caratterizzata dalla disponibilità di una vasta gamma di ricambi, facilità e rapidità di navigazione e d'acquisto e che dia loro la possibilità di prenotare gli interventi, piuttosto che recarsi presso il dealer affrontando lunghi tempi d'attesa.

c. Bisogni da soddisfare

Il sito web sarà indirizzato alla soddisfazione dei seguenti bisogni del target:

- Acquistare ricambi;
- Prenotare interventi di riparazione e assistenza tecnica;
- Richiedere assistenza tecnica da remoto.

d. Contenuti essenziali della piattaforma

Gli elementi essenziali della piattaforma saranno:

- Catalogo dei ricambi: saranno necessarie descrizioni, foto e schede tecniche dettagliate;
- Modulo per la ricerca dei ricambi;
- Informazioni sul diritto di recesso;
- Informazioni sulle condizioni di vendita;
- Contatti e-mail, telefono e social;
- Informazioni legali;
- Modulo per la prenotazione degli interventi;
- Bottoni di call to action che invitano l'utente a chattare con un esperto.

3.6.5 Tecnologie

Il quarto quadrante della Strategia, strettamente collegato a quello precedente, consiste nell'individuazione delle tecnologie digitali necessarie per veicolare l'Esperienza Digitale delineata al mercato.

In quest'ambito, la Strategia prevede la realizzazione e lo sviluppo di quattro siti web/piattaforme online, ciascuna di esse verticali per le singole Aree di servizi individuate.

In futuro, inoltre, potranno essere sviluppate app per specifici servizi, come ad esempio quello di noleggio.

3.6.6 Sistemi di Marketing

Per quanto riguarda il quinto quadrante della Strategia, si è deciso di costruire un Marketing Funnel digitale che accompagni l'impresa dal processo di lead generation fino a quello di fidelizzazione del cliente. Per ogni fase sono stati identificati i touchpoint chiave, di seguito delineati:

1. Fase di Consapevolezza: In questa fase il consumatore assume la consapevolezza di un'esigenza che può consistere nella necessità di acquistare o noleggiare una macchina/attrezzatura, di acquistare un ricambio, di effettuare una riparazione su una macchina/attrezzatura già posseduta, o di richiedere assistenza tecnica.

Pertanto, egli si accinge ad effettuare ricerche online per individuare un insieme di possibili soluzioni.

A tal proposito, è fondamentale per l'impresa che i siti web sopra delineati siano ottimizzati per i motori di ricerca, in modo da apparire tra i primi risultati.

2. Fase di Valutazione: Il consumatore viene a conoscenza dei prodotti e servizi offerti dalle varie aziende potenzialmente idonee a soddisfare i propri bisogni.

Le informazioni necessarie a tale scopo vengono ricercate sui siti web e sui profili social delle varie aziende, e sulla base di esse i consumatori formulano un certo ordine di preferenza tra i diversi marchi/prodotti offerti sul mercato.

In questa fase è necessario, dunque, che l'azienda attribuisca ai propri siti un livello di dettaglio elevato, affinché il consumatore possa acquisire informazioni rilevanti e di qualità sui potenziali benefici derivanti dall'acquisto dei prodotti/servizi offerti, in grado di orientare la propria scelta.

È altrettanto importante curare la presenza sui social network, creando contenuti allo stesso tempo coinvolgenti e di valore, idonei ad attirare l'attenzione del consumatore e comunicargli messaggi chiari e ben indirizzati.

È in questa fase che si genera la maggior parte delle visite ai diversi portali online dell'azienda, che così può procedere all'acquisizione delle anagrafiche dei visitatori mediante la compilazione di form per la registrazione (Lead Generation).

L'inserimento delle anagrafiche raccolte in un database/CRM rende possibile per l'impresa il processo di Lead Nurturing, costituito da quell'insieme di attività funzionali ad instaurare una relazione con il lead. Ad esempio, l'impresa potrà inviare all'utente che ne abbia fatto richiesta delle e-mail contenenti materiali richiesti, come preventivi, ulteriori informazioni tecniche e materiali multimediali, grazie ad un software di e-mail marketing collegato al CRM; oppure,

un membro dello staff che ha accesso al database può avviare un contatto telefonico con il lead.

3. Fase di Acquisto: Una volta che il consumatore ha ottenuto tutte le informazioni di cui necessitava, ha formulato la propria scelta su chi sarà il suo fornitore e quale sarà il prodotto da acquistare.

Si sposta dunque sulle piattaforme e-commerce o sui siti web preposti per concludere l'acquisto.

In questa fase è cruciale che le piattaforme di e-commerce ed i siti web progettati dall'impresa siano intuitivi e diretti, in modo da non scoraggiare l'utente all'acquisto.

4. Fase di Fidelizzazione: La fidelizzazione indica l'insieme di attività di marketing volte a coltivare e mantenere il rapporto con i clienti già esistenti, creando per loro il più elevato grado di soddisfazione possibile.

La finalità, specialmente nell'Era digitale, non è solo quella di far sì che il cliente soddisfatto ripeta i propri acquisti nel tempo, ma anche quella di far sì che egli diventi un advocate, ovvero un promotore dell'azienda e dei suoi servizi.

I touchpoint che le imprese destinatarie della Strategia utilizzeranno in questa fase saranno costituiti da:

- Piattaforma per la fornitura di ricambi, assistenza tecnica e riparazione: per mezzo di questa, i clienti che hanno già acquistato una macchina o un'attrezzatura potranno ricevere un elevato livello di servizio post-vendita, grazie alla rapida ed efficiente risoluzione dei loro problemi;
- Piano di e-mail marketing per informare i clienti sulle novità del settore, sulle nuove tecnologie, sulle nuove normative, ecc.;
- Chat sui social e sui siti web;
- Questionari di feedback;
- Creazione di una sezione "Storie di successo" sui siti informativi dell'azienda per raccontare l'esperienza di clienti soddisfatti.

5. Fase di Advocacy: Nella moderna Era digitale, i clienti particolarmente soddisfatti hanno la possibilità di diventare promotori dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi condividendo la propria esperienza e le proprie opinioni su community online e lasciando recensioni sui siti web dell'impresa. I feedback rilasciati dagli advocate hanno un ruolo fondamentale nell'attrarre nuovi clienti.

3.6.7 Governance Digitale

Affinchè il percorso di Digital Transformation sia perseguito con successo dalle imprese, è fondamentale non soltanto progettare un'efficace Esperienza Digitale da veicolare ai clienti, implementare le idonee tecnologie digitali e disegnare un insieme coordinato di attività di marketing digitale: l'organizzazione deve assicurarsi di avere risorse umane dotate delle competenze digitali adeguate.

Dai dati del Questionario rivolto alle imprese del Campione, emerge che la maggior parte di esse ritiene di avere attualmente al suo interno le competenze necessarie per affrontare la sfida digitale, valutando come mediamente competenti in ambito digitale le proprie risorse umane.

Allo stesso tempo, però, non sembra esserci un approccio prevalente per la gestione delle competenze digitali: le imprese del Campione si ripartiscono equamente tra quelle che ritengono più importante svilupparle al loro interno e quelle che, invece, preferiscono acquisire all'esterno professionalità in ambito digitale.

Tenendo conto di questi dati, si è deciso, nell'ambito delle scelte di Governance Digitale, di seguire un duplice approccio:

1. Per le imprese che ritengono più importante sviluppare internamente le competenze digitali, si prevede la realizzazione di attività di formazione erogate mediante piattaforme di e-learning fornite da società esterne specializzate nel settore.

La struttura organizzativa sarà poi composta come segue:

- a. Team costituito da manager interni formati in ambito digitale, con il compito di guidare l'implementazione della strategia digitale, monitorare le attività svolte e misurare i risultati ottenuti;
 - b. Digital Manager interno responsabile del Team. Ha un ruolo di supporto nel definire le strategie digitali, le attività di marketing digitale e gli obiettivi. È inoltre l'interfaccia tra il Team e le altre funzioni aziendali;
 - c. Fornitori esterni di servizi digitali (e-mail marketing, CRM, realizzazione siti web e piattaforme, ecc.)
2. Per le imprese che intendono attingere all'esterno, la struttura organizzativa sopra descritta sarà invece composta interamente da professionisti esterni.

3.6.8 Pianificazione Economica

All'interno dell'ultimo quadrante vengono prese in considerazione le scelte economiche riguardanti il modello di ricavi dell'impresa derivante dall'implementazione della Strategia Digitale e le principali voci di costo necessarie per la sua realizzazione.

Per quanto riguarda il modello di ricavi, non ci si aspetta un sostanziale discostamento da quello attualmente utilizzato dalle imprese del settore in esame: anche dopo l'adozione della Strategia, i loro ricavi continueranno a derivare prevalentemente dalla vendita di macchine, attrezzature e ricambi, dalla prestazione dei servizi di assistenza tecnica e riparazione e dai canoni d'uso pagati dai clienti che noleggiavano macchine ed attrezzature.

Ciò che avverrà, piuttosto, sarà un progressivo spostamento dell'origine di tali ricavi dai canali tradizionali (vendita diretta in sede) a quelli digitali (Siti web e piattaforme e-commerce).

Le principali voci di costo necessarie per sostenere il percorso di Trasformazione Digitale, invece, saranno rappresentate da:

- Costi di progettazione, realizzazione e sviluppo delle piattaforme online/siti web proprietari;
- Licenze d'uso per software di terze parti (CRM, software di e-mail marketing);
- Canoni per i servizi resi dai professionisti esterni in ambito digitale (Per le imprese che optano per tale opzione);
- Costi del personale di marketing.

Conclusione

L'obiettivo principale del presente lavoro di tesi è costituito dalla progettazione di una Strategia Digitale che possa essere perseguita efficacemente dalle imprese del settore delle macchine agricole e per il movimento terra nei prossimi anni, per competere con successo nell'Era Digitale.

Nella realizzazione di tale obiettivo, è stata riservata grande attenzione affinché la Strategia frutto del progetto fosse da un lato ricca di spunti innovativi per le imprese destinatarie, sorretti dai più recenti studi in ambito di Digital Marketing e ispirati dalle nuove tecnologie emergenti in questi anni; dall'altro che essa risultasse in uno strumento di facile e diretta applicazione, oltre che perfettamente calzante ed in linea con il profilo delle aziende cui si rivolge, con le loro esigenze, con le opinioni dei Manager ed Imprenditori protagonisti del settore e con le attività che essi stanno intraprendendo attualmente ed intendono attuare nel futuro prossimo.

Per tali motivi, parte fondamentale della ricerca è stata l'Indagine del settore svolta per mezzo del Questionario somministrato a sei imprese operanti nel mercato italiano, selezionate in modo da ottenere un campione eterogeneo in termini di dimensioni aziendali.

Oltre che essere uno strumento funzionale alla ricerca, il Questionario ha rappresentato anche un'importante occasione di confronto con i Manager e gli Imprenditori alla guida di aziende leader nel campo della meccanizzazione agricola e per il movimento terra, grazie al quale è stato possibile comprendere il punto di vista degli attori sul tema della digitalizzazione ed i principali trend evolutivi del settore in esame.

In aggiunta alla progettazione della suddetta Strategia, questo lavoro di tesi intende dimostrare come nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra si stia diffondendo una cultura digitale, insieme alla percezione delle imprese che occorre innovare i modelli di business e le modalità di relazionarsi con il mercato per stare al passo con i tempi, aumentare il valore offerto al cliente ed ampliare le opportunità di business.

Da un lato, le grandi aziende del settore hanno già captato i segnali di cambiamento e stanno intraprendendo iniziative in tal senso, seppur spesso senza seguire un approccio strategico ben strutturato, dall'altro, sarà compito delle nuove generazioni intraprendere un percorso di Trasformazione Digitale delle imprese a conduzione familiare, che costituiscono gran parte della rete commerciale del settore.

Pertanto, si ritiene che la presa di coscienza della necessità di cambiamento e la propensione all'innovazione tipica delle grandi aziende, ma anche delle più piccole realtà imprenditoriali, unite all'adozione di un approccio strategico in linea con quello disegnato nel presente lavoro, possa dare nuova linfa ad un settore ricco di potenzialità ancora non pienamente sfruttate.

Bibliografia

ABELL D.F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

ACCENTURE STRATEGY (2014), *La Trasformazione digitale: aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore*, Strategiqs Edizioni

BELLI R. (2017), *La Trasformazione Digitale nei modelli di business: il Digital Transformation Model*, Tesi di Dottorato di ricerca in Management, Università degli Studi di Napoli Federico II

BLYTHE J., MARTIN J. (2016), *Essentials of Marketing*, Pearson

CAPONE P. (2011), *Corso di produzione edilizia e sicurezza: organizzazione del cantiere*, Università degli Studi di Firenze

CEMA (2020), Business Barometer, Public excerpt February 2020

CEMA (2020), Press release, Stable year for tractor registrations in 2019

DE MICHELIS F. (2011), *La distribuzione snella*, Tecniche nuove

DRYANCOUR G. (2016), *The Agricultural Machinery Market & Industry in Europe: An analysis of the most important structural trends & why EU regulation of the sector needs to change*, CEMA

FORNARI D. (2009), *Trade Marketing*, Egea

HOUSE OF COMMONS, Briefing paper, Agriculture Historical Statistics, n° 03339, Jan. 2016

ISMEA (2017), *PSR 2014-2020 - Metodologia per l'individuazione delle unità di costo standard (UCS) per le macchine agricole per la Misura 4 dei PSR*

KOTLER P. (2017), *Marketing Management*, Pearson

LEVITT T. (1965), *Exploit the Product Life Cycle*, Harvard Business Review

MANNING, BODYNE (2012), *Outside In*, Forrester Research

MCCARTHY E.J. (1964), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D.

OSSERVATORIO E-COMMERCE B2C (2019), *L'e-commerce B2C: il motore di crescita e innovazione del Retail!*, Politecnico di Milano

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. (2010), *Business Model generation*, John Wiley & Sons

PELLIZZI G. (2006), *Sull'evoluzione della meccanizzazione agricola in Italia nel XX Secolo*

PEPALL, RICHARDS, NORMAN, CALZOLARI (2017), *Organizzazione industriale*, McGraw-Hill

PORTER M.E. (2004), *Competitive Advantage*, The Free Press

PORTER M.E. (2004), *Competitive Strategy*, The Free Press

POUYET J., MARTIMORT D. (2014), *Effet des Restrictions Verticales et Accès au Réseau de Distribution: Les Pratiques d'Exclusivité dans le Secteur des Machines Agricoles*, Concurrences

ROGERS D.L. (2016), *The Digital Transformation Playbook*, Columbia Business School Publishing

SÉNAT FRANÇAIS, Projet de loi 1999, Avis 68 (98-99), Tome 1 – Commission des affaires économiques

SISTI M.A., GUENZI P., CAIOZZO P. (2015), *Gestire le vendite*, Egea

VENIER F. (2017), *Trasformazione digitale e capacità organizzativa*, EUT

Sitografia

ACTIS GOLF, *Deere & Company prolunga il partenariato con il PGA TOUR fino al 2023*, 19 Agosto 2015, <https://actisgolf.com>

AGCO CORPORATION, *Investors*, Marzo 2020, <https://www.agcocorp.com>

AGRONOTIZIE, *Tao 2019, quando le macchine agricole incontrano l'e-commerce*, 31 Maggio 2019, <https://agronotizie.imaginenetwork.com>

ARGO GROUP, *Azienda*, Marzo 2020, <https://www.argotracors.com>

CGT, *Perché CGT*, Aprile 2020, <https://www.cgt.it/it/mondo-cgt/chi-siamo>

CLAAS GRUPPE, *Investor relations*, Marzo 2020, <https://www.claas.it>

CNH INDUSTRIAL, *Informazioni finanziarie*, Marzo 2020, <https://www.cnhindustrial.com/it-IT/Pages/homepage.aspx>

COLDIRETTI GIOVANI IMPRESA, *Macchinari agricoli: cosa acquistare*, 22 Luglio 2013, <https://giovanimpresa.coldiretti.it>

DRAGONE D., *John Deere diventa sponsor di un nuovo team in Farming Simulator League*, 28 Giugno 2019, <https://www.esportsactivity.com>

FONTANA ROS M., *Il contratto di concessione di vendita*, 27 Giugno 2012, <https://www.rechtsanwalt.com>

FRASCARELLI A., *La (difficile) situazione attuale delle imprese agricole nei confronti del mercato e delle riforme della PAC*, Giugno 2006, <https://agrireregionieuropa.univpm.it/it>

JOHN DEERE & COMPANY, *Investor relations*, Marzo 2020, <https://investor.deere.com/home/default.aspx>

JOHN DEERE IT, *Il Weekend del Secolo John Deere: cento anni di trattori sulla cresta dell'onda*, Gennaio 2018, <https://www.deere.it/it/index.html>

KUBOTA CORPORATION, *Corporate information*, Marzo 2020, <https://www.kubota.com>

MODOFLUIDO, *Normativa sulle emissioni: tutti gli aggiornamenti sul TIER 5!*, 27 Settembre 2018, <https://modofluido.hydac.it>

PALA G. S., *Macchine agricole, il mercato è tutto un saliscendi*, 3 Ottobre 2019, <https://agronotizie.imaginenetwork.com>

PALA G. S., *Macchine agricole, il mercato sotto la lente di ingrandimento*, 13 Febbraio 2020, <https://agronotizie.imaginenetwork.com>

REPETTI O., *Claas, la rete vendita siamo noi*, 5 Novembre 2019, <https://macchinemotoriagricoli.edagricole.it>

REPETTI O., *Intervista New Holland: "In concessionaria come a casa"*, 6 Novembre 2018, <https://macchinemotoriagricoli.edagricole.it>

REPETTI O., *John Deere, da venditori a consulenti*, 29 Marzo 2019, <https://macchinemotoriagricoli.edagricole.it>

REPETTI O., *Sdf verso i super-dealer*, 1 Marzo 2019, <https://macchinemotoriagricoli.edagricole.it>

SDF GROUP, *Azienda*, Marzo 2020, <https://www.sdfgroup.com/it/>

SICMA SRL, *Chi siamo*, Marzo 2020, <https://www.sicmasrl.com/it/>

STATISTA, *Number of businesses in German agriculture from 1975 to 2019*, 13 Dicembre 2019, <https://www.statista.com>

TRATTORI WEB, *Mercato trattori 2018. Giù la maschera*, 29 Gennaio 2019, <https://www.trattoriweb.com>

Riassunto

Uno dei maggiori cambiamenti apportati dalla Digital Transformation è avvenuto nell'ambito del marketing e delle vendite: l'e-commerce, i social network e il web in generale hanno rivoluzionato il modo in cui l'impresa raggiunge i propri potenziali clienti, comunica con essi e soddisfa i loro bisogni e le loro esigenze, permettendo alle aziende la creazione di relazioni durature e stabili con i clienti.

Le enormi potenzialità del Digitale nell'ambito del marketing e delle vendite sono chiare alle imprese di tutti i settori, che in questi anni si sono attrezzate per coglierle appieno.

Il fenomeno in atto è pervasivo ed interessa direttamente ogni settore economico, seppur con velocità diverse: vi sono segmenti dove le imprese hanno saputo, o hanno dovuto, adattarsi velocemente al cambiamento, come quelli dell'Informatica ed Elettronica, del Turismo e dei Trasporti; altri, invece, dove il cambiamento sembra stentare ad arrivare, almeno in relazione ad altri settori.

Tra questi vi è il settore delle macchine agricole e per il movimento terra, oggetto del presente lavoro di Tesi: lo confermano i dati dell'Osservatorio eCommerce B2c per il 2019 che descrivono un comparto dei ricambi agricoli ancora molto indietro rispetto all'omologo comparto dei Ricambi auto. L'obiettivo del presente progetto è quello di elaborare una Strategia che possa essere seguita dalle imprese operanti in tale settore per perseguire con successo un Percorso di Trasformazione Digitale.

Lo studio parte con l'analisi, nel primo Capitolo, della struttura del settore delle macchine agricole e per il movimento terra, dei trend fondamentali che lo caratterizzano e dei suoi principali player.

Innanzitutto, il settore delle macchine agricole e quello delle macchine per il movimento terra nascono come settori distinti, ma negli ultimi anni sono andati incontro ad un processo di convergenza tale da poter essere considerati oggi come un unico grande settore.

Le imprese che rientrano nei settori in esame sono state individuate facendo ricorso al modello di Abell:

1. Funzione d'uso: lavorazione del terreno, effettuazione di scavi, livellamento, trasporto, caricamento del terreno e dei materiali di risulta, semina, trapianto, distribuzione di concimi e antiparassitari, raccolta, trattamento e trasporto dei prodotti agricoli;
2. Clienti: imprese agricole, piccoli agricoltori, contoterzisti, costruttori, imprese edili;
3. Tecnologie: per quanto riguarda le macchine agricole, queste si dividono principalmente in 3 categorie:
 - a. Macchine motrici;
 - b. Macchine operatrici;
 - c. Rimorchi agricoli.

Per quanto riguarda, invece, le macchine per il movimento terra, si distinguono le seguenti principali tipologie:

- a. Escavatore;
- b. Pala caricatrice;
- c. Terna.

Per quanto riguarda il ciclo di vita del settore, è possibile affermare che quello in esame si trova in fase di maturità, tenendo conto dei seguenti fattori:

- La configurazione attuale del trattore, nelle sue linee essenziali, è rimasta invariata sin dagli Anni Sessanta;
- Competono sul mercato poche grandi imprese multinazionali, ciascuna delle quali possiede molteplici marche;
- Attualmente le aziende del settore mirano sempre di più a rafforzare i propri brand e la propria immagine;
- Il settore è interessato da innovazioni molto più spesso incrementali, piuttosto che radicali.

Numerosi accademici affermano che il settore dei trattori è strutturalmente comparabile con quello delle auto. Tale assunzione si basa sull'unica somiglianza che i due settori presentano: una supply chain ed una rete distributiva con un ridotto numero di produttori a monte.

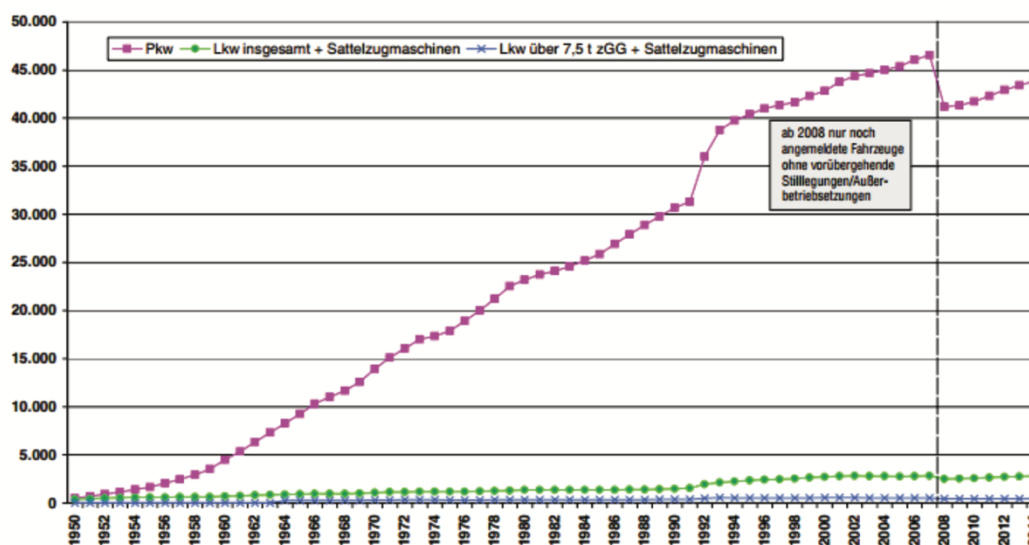
Ma la realtà dimostra che il settore dell'auto è caratterizzato da alti volumi e da bassa varietà dei differenti tipi/modelli. La produzione annuale media di un singolo modello di auto ammonta a circa 200.000 unità, mentre le vendite totali di trattori in un anno in Europa ammontano a circa 170.000 unità. Il settore delle macchine agricole, invece, è un settore caratterizzato da bassi volumi, ma da ampia varietà tra i differenti tipi di veicolo e i diversi modelli. I trattori, inoltre, presentano una maggiore complessità rispetto alle auto, incorporando da una volta e mezzo fino a tre volte in più il numero di componenti di un'auto.

Se ciò non bastasse, i trend demografici che stanno alla base dei due settori dimostrano che essi, di fatto, seguono strade diametralmente opposte. Infatti, il fenomeno dell'urbanizzazione che interessa particolarmente l'Europa ha fatto sì che il settore delle macchine agricole abbia visto fino ad oggi drasticamente ridursi la sua base di potenziali consumatori, al contrario del settore automotive.

Lo confermano anche i dati sul numero di auto possedute e sulle vendite annuali di trattori in Germania, osservabili nei Grafici seguenti.

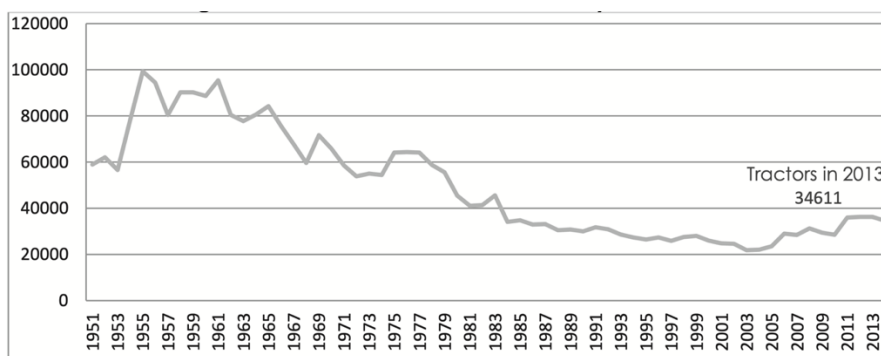
Figure 9: number of cars in Germany, 1950-2014

Fahrzeugbestand Pkw und Lkw im Bundesgebiet 1950-2014 (in 1.000)



Quellen: Kraftfahrt-Bundesamt, Flensburg und Berechnungen des BGL

Aktualisiert: Februar 2015



Source: VDMA statistics

Il mercato globale delle macchine agricole e per il movimento terra mostra da alcuni anni un andamento altalenante, con le vendite che salgono e scendono alternatamente a distanza di pochi mesi. Tale andamento è anche conseguenza di quello mutevole e diversificato dell'economia nel settore primario.

Restringendo l'analisi al campo europeo, si osserva un calo della domanda di circa il 10% tra il 2017 ed il 2018. I dati negativi sulle vendite, tuttavia, sono accompagnati dalle ottime performance del vecchio continente in termini di produzione ed export.

Per quanto riguarda il panorama italiano, sul fronte acquisti i dati, negativi, sono in linea con lo scenario europeo e mondiale, mentre sul fronte produzione ed export il nostro Paese può vantare risultati di tutto rispetto. Il trend generale in Italia, vede una flessione della domanda di trattrici

agricole, la cui quota sul totale venduto è passata negli ultimi 10 anni dal 38% al 31%, a favore della crescita della quota delle altre tipologie di macchine agricole.

Il mercato è dominato da 7 principali costruttori, le cui quote di mercato stimate sono riassunte nella Tabella sottostante:

| Azienda | Fatturato in € (Mld) | Quota di mercato |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| John Deere & Company | 31,306 | 36,31% |
| CNH Industrial | 25,148 | 29,17% |
| Kubota Corporation | 15,964 | 18,52% |
| AGCO Corporation | 8,113 | 9,41% |
| Claas Gruppe | 3,898 | 4,52% |
| SDF | 1,373 | 1,59% |
| ARGO Group | 0,416 | 0,48% |
| TOT | 86,218 | 100,00% |

Per calcolare la concentrazione del mercato globale è stato utilizzato l'indice CR4, il cui valore $CR4 = 93,41$, essendo prossimo a 100, indica che il mercato è molto concentrato.

Con riferimento al solo mercato italiano, le quote di mercato sono state calcolate facendo riferimento ai dati 2018 sulle immatricolazioni di macchine agricole. Il valore dell'indice di Herfindahl-Hirschman, $HHI = 1380,8$, letto insieme a quello dell'indice CR4, $CR4 = 64,22$, suggerisce che il mercato italiano è molto meno concentrato di quello globale. Se infatti, in quest'ultimo si assiste al dominio delle 4 imprese più grandi, ovvero John Deere, CNH, Kubota e AGCO, il panorama italiano, al contrario, risulta più variegato, lasciando spazio a realtà più piccole come Antonio Carraro, Gruppo Arbos e Gruppo Bcs.

È stata infine effettuata sul settore l'analisi delle 5 forze di Porter.

Per quanto riguarda la minaccia di nuovi entranti, il settore in esame risulta innanzitutto caratterizzato da economie di scala che interessano sia la Produzione che la Ricerca e Sviluppo; una seconda forma di barriera all'entrata è rappresentata dalla necessità di investire ingenti capitali; una terza barriera all'entrata è costituita dalla necessità di possedere un'efficiente rete distributiva; infine, l'ultima barriera all'entrata è rappresentata dalla forza del brand.

Per quanto riguarda la minaccia di prodotti o servizi sostitutivi, potenziali prodotti sostitutivi delle macchine agricole possono verosimilmente essere considerate le macchine per il movimento terra. Tuttavia, la minaccia, per le principali imprese operanti nel settore delle macchine agricole, è di scarsa intensità, in quanto, per la loro comunanza tecnologica, molto spesso macchine agricole e macchine per il movimento terra vengono entrambe prodotte dalla stessa azienda, ragion per cui molto spesso li si considera un unico settore. Al di fuori del settore delle macchine agricole e per il movimento terra, potrebbero rappresentare una potenziale minaccia per le imprese di tale settore quelle del settore automotive, in quanto dotate di competenze tecniche affini. Il problema principale è che queste ultime risultano essere disegnate per clienti di diverso tipo. Ne consegue la diversa preparazione tecnica richiesta al concessionario di macchine agricole rispetto a quello di auto, e soprattutto, la diversa capacità di offrire un servizio post-vendita adeguato a soddisfare le esigenze dell'acquirente di macchine agricole.

Per quanto concerne il potere contrattuale dei fornitori, parlando del rapporto tra aziende del settore delle macchine agricole e fornitori di materie prime, in via generale si può affermare che questo pende sempre di più a favore dei secondi, con i prezzi delle materie prime in costante ascesa. La relazione con i fornitori di componenti avanzate, invece, dipende dal grado di complessità tecnologica e dal livello di innovazione tecnologica. I costruttori mirano ad instaurare rapporti di lungo termine con i fornitori chiave, in maniera tale da poter ottenere migliori condizioni economiche, ma anche con l'obiettivo di creare maggior valore attraverso la collaborazione di lungo periodo e lo scambio di competenze e conoscenze, instaurando vere e proprie partnership.

Per quanto attiene al potere contrattuale degli acquirenti, il potere contrattuale del tradizionale cliente, ovvero l'impresa agricola, nei confronti dei costruttori è sicuramente molto limitato, a causa delle elevate dimensioni e dello scarso numero di produttori. Tuttavia, esso è in crescita per via del fenomeno di consolidamento delle imprese agricole nei Paesi occidentali. Per quanto riguarda, invece, il rapporto tra costruttori e concessionari, i quali si posizionano a metà strada tra i primi ed il cliente finale, questo tende a propendere dal lato dei costruttori, prima di tutto per via delle dimensioni maggiori rispetto ai concessionari, e poi perché per questi ultimi è molto importante mantenere un rapporto collaborativo con la casa madre, la quale potrebbe decidere in ogni momento di revocare la licenza commerciale del marchio.

Per quanto riguarda la concorrenza interna al settore, lo stadio del ciclo di vita del settore, la concentrazione del mercato ed il grado di saturazione della domanda indicano, nel caso specifico, che la concorrenza è molto alta: infatti, si è di fronte ad un settore che attraversa la sua fase di maturità e molto concentrato, dove sostanzialmente pochi grandi produttori globali competono ferocemente tra di loro e con numerosi produttori locali per accrescere le proprie quote in un mercato saturo, caratterizzato dal numero di vendite che rimane stabile o diminuisce di anno in anno e da un trend di medio-lungo periodo che indica una contrazione costante della domanda nel futuro, a causa delle dinamiche demografiche di urbanizzazione.

Nel secondo Capitolo lo studio si concentra sulle scelte di marketing e distribuzione commerciale tradizionalmente applicate dalle imprese nel contesto italiano, focalizzando l'analisi in particolare sull'importante ruolo di raccordo tra i produttori ed il mercato rivestito dai dealer.

Sono state anzitutto analizzate le scelte delle imprese riguardanti il marketing mix.

Per quanto riguarda il Prodotto, anche le imprese del settore in esame hanno recepito il cambiamento di paradigma consistente nello spostamento dall'offerta di semplici prodotti o servizi all'offerta di soluzioni complete per i clienti. Esse, infatti, a differenza del passato dove l'attenzione del cliente finale veniva indirizzata esclusivamente verso le caratteristiche tecniche del macchinario proposto, mirano oggi all'offerta sì di macchinari sempre tecnologicamente all'avanguardia, ma anche di un pacchetto completo di servizi che hanno la funzione di accrescere il valore offerto al cliente e di differenziare la propria offerta da quella dei competitors. Fanno parte di tale pacchetto: i servizi finanziari e assicurativi; i servizi di consulenza prevendita e l'assistenza postvendita, che sono affidati alla rete di concessionari ed officine autorizzate distribuiti sul territorio; i servizi di garanzia; fino ad arrivare ai più moderni servizi per il monitoraggio della produttività.

Per quanto attiene alle politiche di Prezzo, da un'indagine svolta nel 2017 dall'ISMEA è emerso che il prezzo di vendita varia sensibilmente, in primo luogo, in ragione della potenza e delle caratteristiche tecniche del macchinario. In particolare, a parità di potenza, le caratteristiche delle macchine possono variare significativamente, a seconda delle caratteristiche tecniche-costruttive e degli eventuali accessori. Inoltre, in gran parte dei casi al prezzo di listino è applicata una scontistica che varia in funzione di vari fattori. Tra questi, vengono citati principalmente le scelte di strategia commerciale del venditore (ad esempio l'applicazione di sconti più alti in caso di ingresso in un nuovo contesto geografico, sconti maggiori verso "opinion leader", ecc.), la presenza o meno di una macchina da permutare e le relative condizioni, la sua rivendibilità, la disponibilità di contributi pubblici per

l'acquisto della macchina, la tipologia di pagamento selezionata da parte del cliente e il volume finanziario complessivo dell'acquisto.

Per quanto concerne la Promozione, molto frequente è l'effettuazione di dimostrazioni pubbliche sul campo delle funzionalità dei diversi macchinari offerti (Prove in campo), che possono essere svolte dai concessionari al fine di orientare la scelta del cliente verso il proprio prodotto piuttosto che verso quelli dei concorrenti, oppure al fine di far conoscere i propri prodotti sul territorio generando lead, e successivamente di creare interesse verso i propri prodotti, convertendo i lead in prospect.

Nell'ambito di quello che nel Marketing mix viene indicato "Punto vendita", sono state analizzate le scelte di distribuzione commerciale delle imprese del settore delle macchine agricole e per il movimento terra in Italia. Queste si basano sull'utilizzo da parte delle imprese produttrici di canali prevalentemente indiretti, in quanto caratterizzati dalla presenza di intermediari specializzati costituiti dai concessionari locali, sparsi su tutto il territorio nazionale. Nella maggior parte dei casi, il canale è di tipo corto, in quanto la vendita dei macchinari e delle attrezzature avviene direttamente dal costruttore al dealer, ma non mancano i casi di canale lungo, specialmente per le imprese localizzate in altri continenti, le quali si servono in primo luogo di grandi distributori, ciascuno dei quali ha la competenza su una vasta area geografica, e successivamente questi si appoggiano ai concessionari locali. Le ragioni della scelta dei produttori di affidarsi ad una rete di concessionari possono essere individuate nelle seguenti:

1. Necessità di assistenza continuativa nel tempo all'utilizzatore, per riparazioni e formazione sul prodotto;
2. Importanza della tempestività degli interventi di riparazione e manutenzione;
3. Necessità di avere una rete distributiva capillare;
4. Importanza della fornitura di servizi complementari;
5. Importanza di affidarsi ad imprenditori fortemente radicati nel rispettivo territorio, che conoscano a fondo le esigenze dei clienti.

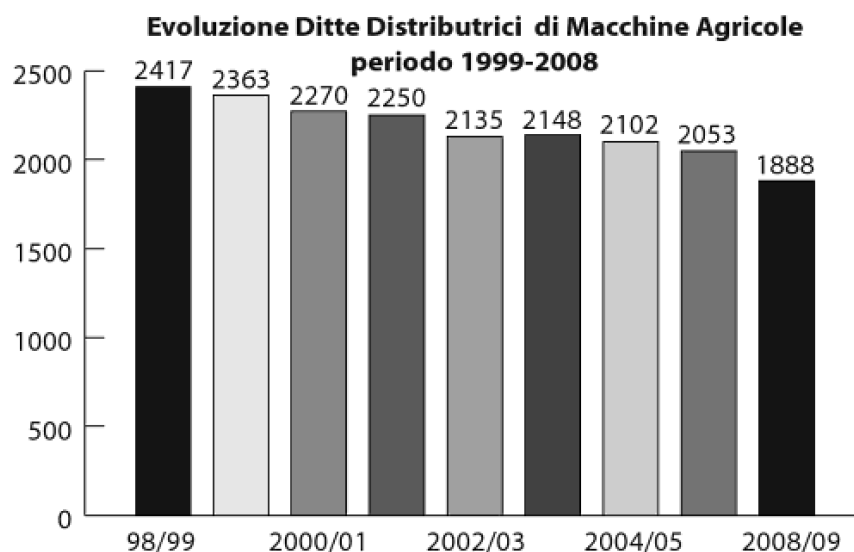
Le imprese del settore utilizzano una strategia distributiva di tipo push, cioè volta a "spingere" il prodotto fino al consumatore finale attraverso gli intermediari che compongono il canale di distribuzione.

All'interno del settore analizzato, un ruolo cruciale è ricoperto dal dealer, dato che esso non solo esercita una importante funzione informativa e di consulenza, ma risulta determinante nella scelta del

prodotto più idoneo alle esigenze del cliente e per l'efficace ed efficiente mantenimento del parco macchine di quest'ultimo.

Il dealer ricopre un ruolo importante tanto per i clienti quanto per i produttori, i primi perchè necessitano di una figura che abbia la capacità e le competenze per analizzare i loro bisogni, selezionare le migliori soluzioni, proporre i metodi di finanziamento più adeguati e fornire formazione; i secondi nella misura in cui necessitano di una figura che distribuisca i prodotti, fornisca i servizi di assistenza e garanzia, assicuri i pagamenti e coltivi la relazione con i clienti a livello locale. Nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra, il dealer è rappresentato da imprese commerciali indipendenti rispetto al costruttore, che stipulano con questo un contratto di concessione di vendita che determina gli aspetti fondamentali del loro rapporto, tra i quali figurano: obbligo di promozione delle vendite; rispetto dell'esclusiva; obbligo di fornire un'adeguata assistenza tecnica al cliente per i prodotti venduti; i servizi aggiuntivi che il concessionario s'impegna ad offrire al cliente; condizioni e penali per la risoluzione anticipata del contratto.

La principale problematica riguardante la distribuzione commerciale è che la rete italiana è troppo frammentata, anche se fa eccezione il settore del movimento terra, dove si è assistito a fusioni e aggregazioni societarie. La rete distributiva di macchine agricole è costituita tipicamente da piccole aziende a conduzione familiare, con pochi dipendenti diretti, strutture limitate e spesso in situazioni di tensione finanziaria. I costruttori hanno già cominciato a rispondere a tale problematica, avviando un processo di concentrazione e razionalizzazione delle reti, osservabile nel Grafico sottostante. La diminuzione del numero di distributori auspicata non necessariamente implica la riduzione dei touchpoint con il cliente: la rete distributiva deve essere difatti adeguatamente capillare, in modo da poter soddisfare rapidamente le esigenze dei clienti.



I principali cambiamenti che hanno interessato il panorama distributivo italiano di beni strumentali sono i seguenti:

- orientamento alla partnership tra costruttori e distributori;
- incremento della percentuale di fatturato derivante dal noleggio e dai servizi;
- elevati investimenti nel parco noleggio;
- riduzione al minimo degli stock di macchinari nuovi, usati, attrezzature e ricambi per ridurre i costi;
- investimenti in strutture flessibili;
- investimento nella formazione del personale ed in settori innovativi;
- dotazione di un efficiente sistema informatico e utilizzo di internet per il miglioramento delle comunicazioni.

Il noleggio, in particolare, costituisce un'importante opportunità per quei concessionari che possono sfruttare strutture, risorse, competenza ed esperienza nel postvendita per ampliare le opportunità commerciali.

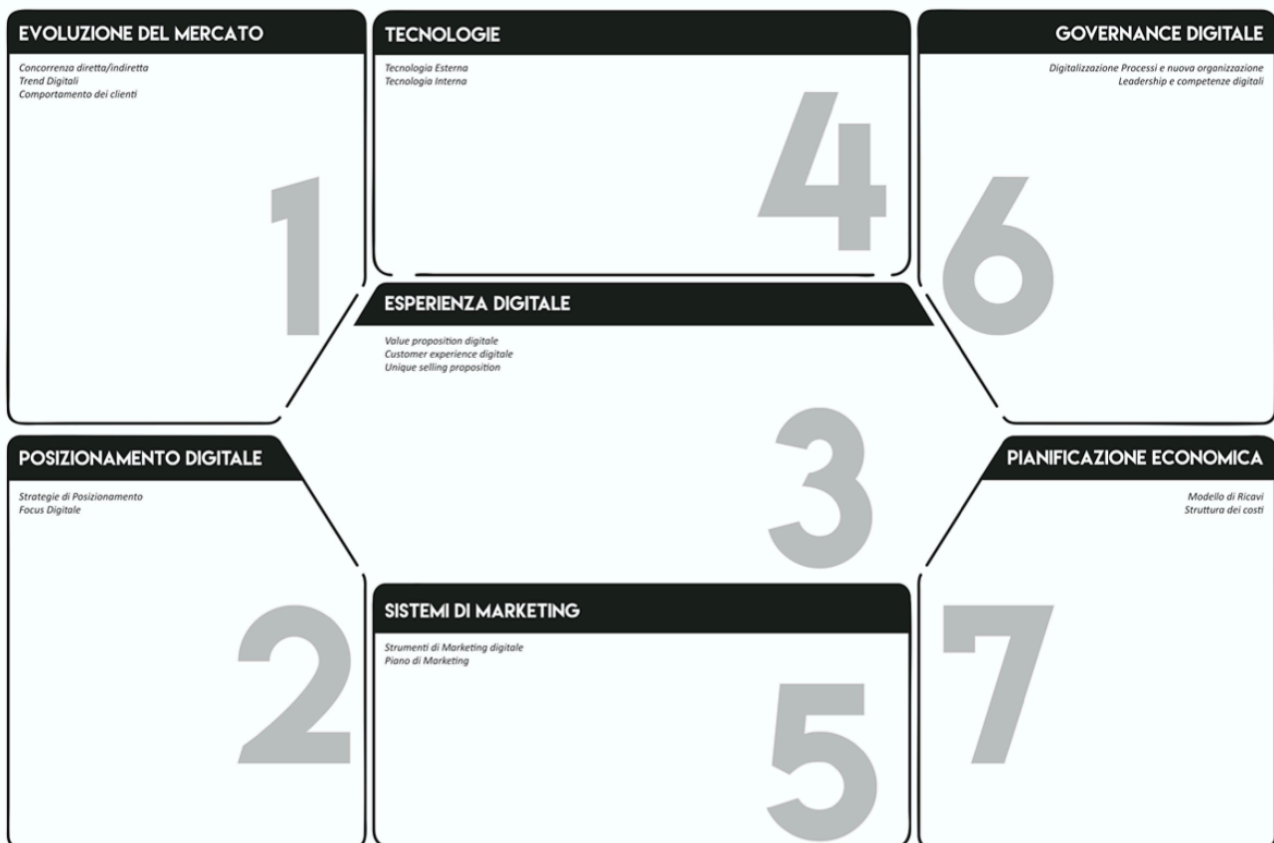
In conclusione del Capitolo 2 sono state analizzate le strategie distributive dei top player del settore:

- John Deere rappresenta l'esempio lampante del processo di razionalizzazione della rete distributiva e di trasformazione delle competenze e delle responsabilità richieste al concessionario;
- Claas si distingue da tutti gli altri costruttori in tema di distribuzione, in quanto è l'unico ad aver intrapreso, al fianco di quella dei concessionari, anche la strada della vendita diretta, ed è tra quelli che sta sperimentando la vendita online di attrezzature e ricambi;
- Per New Holland la dimensione ottimale del concessionario è quella media, in modo da unire l'organizzazione, la forza economica e d'investimento delle dimensioni più elevate con l'attenzione alle esigenze del cliente, l'attaccamento al territorio e la versatilità tipici delle realtà più piccole;
- Il Gruppo SDF si è reso protagonista nel 2017 di un'esperienza di successo di vendita online di un modello celebrativo di trattore;
- Caterpillar ha basato il proprio successo competitivo sulla qualità superiore della sua rete distributiva e dei servizi di postvendita offerti per mezzo di questa, uniti alle competenze di marketing.

Nel terzo Capitolo, infine, viene esposta l'analisi empirica al centro del progetto di tesi, i cui punti essenziali sono l'individuazione e la descrizione dettagliata del Modello Teorico di riferimento dell'analisi (il Digital Transformation Model), l'applicazione di questo nel contesto reale di riferimento mediante la somministrazione del Questionario d'indagine alle imprese del Campione e la progettazione della Strategia Digitale valida per il settore, che è avvenuta sulla base dei risultati del Questionario.

Il Digital Transformation Model rappresenta per Imprenditori e Manager uno strumento guida per elaborare adeguate Strategie Digitali da implementare nei propri business e per costruire, sulla base di queste, coerenti percorsi di Trasformazione Digitale, con l'obiettivo finale di ottenere e difendere il vantaggio competitivo nell'Era digitale.

Si suddivide in 7 quadranti e la sua struttura è rappresentata nella figura sottostante.



Il Questionario è stato elaborato seguendo la struttura del DTM e risulta dunque distinto in 7 Sezioni, ciascuna corrispondente a un Quadrante del Modello di riferimento. Le domande sono ispirate ai diversi sotto elementi che compongono ciascun Quadrante, ed hanno la finalità di raccogliere il punto di vista dei Manager ed Imprenditori alla guida delle imprese incluse nel Campione. Esse sono riportate all'interno del terzo Capitolo.

Il Campione risulta composto dalle seguenti sei imprese, tutte operanti nel settore delle macchine agricole e per il movimento terra: CGT Edilizia, Dieci Srl, Sicma Srl, Agricolmeccanica Srl, Facma Srl e Cordini Srl. Sono state selezionate in modo da avere un Campione omogeneo in termini di dimensioni aziendali, in quanto esso include sia imprese che commercializzano i propri prodotti in tutto il mondo, che sono dotate di vaste reti distributive e sono caratterizzate da strutture organizzative complesse, sia imprese a conduzione familiare dalle dimensioni organizzative più ridotte.

I Risultati del Questionario sono riportati all'interno del terzo Capitolo.

Sulla base di questi è stata elaborata una Strategia Digitale che possa essere validamente applicata dalle imprese del settore delle macchine agricole e per il movimento terra per competere con successo nell'Era digitale e cogliere efficacemente le opportunità che la digitalizzazione offre loro.

In particolare, destinatari della Strategia sono le imprese produttrici che effettuano la vendita diretta al cliente finale ed i dealer del settore.

Si è deciso di elaborare la Strategia seguendo la struttura di base del DTM, pertanto essa risulta suddivisa nei tipici 7 Quadranti.

1. Evoluzione del Mercato

È stata identificata l'offerta tipica delle aziende destinatarie della Strategia, consistente in un mix di Prodotti (Trattori agricoli; Macchine per la raccolta dei prodotti agricoli; Attrezzature per lavorazioni agricole; Macchine per il movimento terra; Attrezzature per il movimento terra; Ricambi per macchine ed attrezzature) e Servizi (Servizio di vendita; Servizio di assistenza tecnica e riparazione; Servizio di finanziamento all'acquisto; Servizio di noleggio; Servizio di consulenza per l'acquisto; Servizio di formazione sull'utilizzo delle macchine ed attrezzature e sulle normative del settore).

Sono state individuate, poi, le principali evoluzioni che hanno interessato e continueranno ad interessare il settore nei prossimi anni:

- I. Innovazione tecnologica delle macchine, Agricoltura 4.0 e digitalizzazione dei cantieri;
- II. Crescita dell'attenzione del cliente finale al comfort e alla sicurezza delle macchine;
- III. Nuove normative sulle emissioni e sulla sostenibilità ambientale delle macchine;
- IV. Sofferenza nei pagamenti e nell'accesso al credito dei clienti finali.

Per ciascuno di questi trend sono state identificate le reazioni che le imprese hanno già attuato o dovranno attuare nel futuro prossimo.

2. Posizionamento Strategico

Come scelta di Posizionamento digitale, si è deciso di creare identità digitali tra loro ben distinte per le seguenti aree di servizi offerti:

| | |
|--|--|
| AREA 1 Vendita di macchine e attrezzature nuove; Finanziamenti e leasing; Consulenza all'acquisto; Formazione | AREA 2 Vendita di macchine e attrezzature usate |
| AREA 3 Noleggio | AREA 4 Fornitura di ricambi; Assistenza tecnica & riparazione |

Tale scelta è guidata dalla consapevolezza che, in ottica strategica, è preferibile creare identità digitali distinte per ogni singolo servizio offerto dall'impresa, in modo da focalizzare ciascun messaggio di marketing sul target specifico.

3. Esperienza Digitale

La Strategia prevede la creazione dei seguenti strumenti per la costruzione dell'Esperienza Digitale da indirizzare ai clienti finali:

| | |
|--|--|
| SITO WEB PER L'AREA DI SERVIZI N.1 Presentazione delle macchine e attrezzature nuove; Presentazione delle soluzioni di finanziamento e leasing; Consulenza all'acquisto; Formazione su prodotti e normative | PIATTAFORMA E-COMMERCE PER L'AREA DI SERVIZI N.2 Vendita di macchine e attrezzature usate |
| SITO WEB PER L'AREA DI SERVIZI N.3 Noleggio di macchine ed attrezzature | SITO WEB PER L'AREA DI SERVIZI N.4 Assistenza tecnica e riparazione; Fornitura di ricambi |

Ciascuno dei siti web/piattaforme previsti dalla Strategia è stato accuratamente descritto nel terzo Capitolo.

4. Tecnologie

In quest'ambito, la Strategia prevede la realizzazione e lo sviluppo di quattro siti web/piattaforme online, ciascuna di esse verticali per le singole Aree di servizi individuate.

In futuro, inoltre, potranno essere sviluppate app per specifici servizi, come ad esempio quello di noleggio.

5. Sistemi di Marketing

Per quanto riguarda il quinto quadrante della Strategia, si è deciso di costruire un Marketing Funnel digitale che accompagni l'impresa dal processo di lead generation fino a quello di fidelizzazione del cliente. Per ogni fase sono stati identificati i touchpoint chiave, dettagliatamente descritti nel relativo sottoparagrafo del Capitolo 3 e di seguito riassunti:

| FASE DEL MARKETING FUNNEL | TOUCHPOINT CHIAVE DA GESTIRE |
|----------------------------------|--|
| Consapevolezza | Siti web informativi |
| Valutazione | Siti web informativi; Social media; E-mail; Telefono |
| Acquisto | Piattaforme e-commerce; Siti web |
| Fidelizzazione | Piattaforma per ricambi, ass. tecnica e riparazione; E-mail; Social media; Siti web |
| Advocacy | Community online; Social media; Siti web; Piattaforme e-commerce |

6. Governance Digitale

Tenendo conto dei risultati del Questionario, si è deciso, nell'ambito delle scelte di Governance Digitale, di seguire un duplice approccio: per le imprese che ritengono più importante sviluppare

internamente le competenze digitali, si prevede la realizzazione di attività di formazione erogate mediante piattaforme di e-learning fornite da società esterne specializzate nel settore. La struttura organizzativa viene poi descritta in dettaglio a pag. 105; per le imprese che intendono attingere all'esterno, invece, si prevede il ricorso a professionisti esterni.

7. Pianificazione Economica

All'interno dell'ultimo quadrante vengono prese in considerazione le scelte economiche riguardanti il modello di ricavi dell'impresa derivante dall'implementazione della Strategia Digitale e le principali voci di costo necessarie per la sua realizzazione.

Per quanto riguarda il modello di ricavi, non ci si aspetta un sostanziale discostamento da quello attualmente utilizzato dalle imprese del settore in esame: ciò che avverrà, piuttosto, sarà un progressivo spostamento dell'origine di tali ricavi dai canali tradizionali (vendita diretta in sede) a quelli digitali (Siti web e piattaforme e-commerce).

Le principali voci di costo necessarie per sostenere il percorso di Trasformazione Digitale, invece, saranno rappresentate da: costi di progettazione, realizzazione e sviluppo delle piattaforme online/siti web proprietari; licenze d'uso per software di terze parti; canoni per i servizi resi dai professionisti esterni in ambito; costi del personale di marketing.

