

Dipartimento di Economia e Management

Economia e gestione delle imprese

**L'EVOLUZIONE DELLA CATENA DEL VALORE IN VIRTÙ DELLA
OMNICANALITÀ: L'ANALISI DEL SETTORE DELL'AUTOMOTIVE**

Prof. Luca Pirolo

Giuseppe Spinelli

RELATORE

CANDIDATO

INDICE:

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: EVOLUZIONE DEL MODELLO ESPLICATIVO DEL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE PER BENI DUREVOLI

- 1.1 Il consumatore finale
- 1.2 Processo di acquisto
- 1.3 I tipi di bene

CAPITOLO 2: MERCATO DELL'AUTO ITALIANA

- 2.1 Panoramica generale del mercato
- 2.2 La rete di distribuzione
- 2.2.1 Il business model dei concessionari
- 2.3 Il dealer del futuro

CAPITOLO 3: ANALISI DI SETTORE: AUTOMOTIVE

- 3.1 Modello di vendita tradizionale – Scenario e contesto
 - 3.1.1 La vendita da parte del produttore: il caso FIAT => Configurazione online => prenotazione test drive online => Vendita in concessionaria
 - 3.1.2 Lato concessionaria multimarca : Il Gruppo Fassina
- 3.2 Modello Omnicanale – Scenario e contesto
 - 3.2.1 Il caso HUNDAY : dal modello tradizionale al Click & Buy => Oltre ad acquistare secondo un modello tradizionale è possibile acquistare direttamente online e avere l'auto recapitata a casa
 - 3.2.2. Il caso Car Next: una concessionaria multimarca => Prendi un appuntamento online per la visita dell'auto in concessionaria (multimarca) oppure “Compra online in tre comodi passi”
 - 3.2.3 Dal multicanale all'omnicanalità
 - 3.2.4 Omnicanalità e brand-consistency

3.2.5 Il magazzino omnicanale

3.3 Modello della vendita online – Scenario e contesto

3.4. La reputazione del brand online

3.4.1 Il sito web

3.4.1.1 la vendita online

3.4.1.2 i motori di ricerca

3.4.2 Il caso di BrumBrum.it e Miacar.it => dalla scelta al pagamento al passaggio di proprietà tutto esclusivamente online

CAPITOLO 4: CONFRONTI E CONSIDERAZIONI

4.1. Pro e contro per le diverse scelte

4.2 Come la pandemia ha accelerato i modelli omnicanale

4.3 Conclusioni Fonti-Bibliografia Fonti-Sitografia

INTRODUZIONE

L'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del COVID-19 ha modificato in maniera permanente molti aspetti dei comportamenti degli attori del mercato. Innanzitutto abbiamo assistito ad un'esplosione delle vendite online, che hanno coinvolto svariati settori dagli acquisti alimentari alle tecnologie hi-tech, ponendo quindi alle imprese una grande sfida: soccombere al virus o cambiare atteggiamento. Molte aziende hanno compreso che il radicale mutamento dello scenario del mercato rappresentava l'inizio di una nuova era commerciale, dove vince chi riesce a cogliere le nuove opportunità di comunicazione digitale ed espansione della rete vendita online, elevandosi a promotrice di nuove tendenze di mercato. Nel mio lavoro di tesi ho voluto soffermarmi su un settore che, per convenzione e per radicata coscienza popolare, veniva sempre inquadrato in un'ottica tradizionale, basato sulla classica vendita offline e sulla costruzione fisica del brand, ma che, alla luce di questo avvenimento così spiazzante per tutti noi, ha dovuto ampliare la sua veduta offrendo sia nuovi servizi ma soprattutto fornendo un nuovo tipo di rapporto con la clientela basato sulla online reputation e sulla fidelizzazione del cliente, da accompagnare passo dopo passo nel suo processo di acquisto, dalla pre-vendita al post-vendita. Il primo capitolo parte da una disamina del consumatore, analizzandone sia il comportamento, che negli anni si è modificato grazie all'ausilio delle nuove tecnologie informatiche, ma anche e soprattutto il customer journey, ossia tutto il procedimento che porta un cliente dall'informazione iniziale su un prodotto all'acquisto finale dello stesso. Un primo capitolo che si focalizza anche sulle diverse tipologie di beni economici e sulla categoria alla quale l'automobile appartiene. Nel secondo capitolo mi sono dedicato ad un profondo lavoro di analisi del mercato dell'automobile in Italia fornendo stime e dati sul volume degli acquisti e sulla percentuale di nuove immatricolazioni, il tutto accompagnato dalla descrizione accurata della rete di distribuzione, vero fulcro di questo settore. In questo capitolo mi sono occupato di fare un'indagine che partisse dalle origini della vendita delle automobili fino a giungere ai moderni concessionari, che sono dei veri e propri punti di riferimento in termini di affidabilità e qualità dell'acquisto, facendo anche una previsione su quelli che potranno essere i trend del futuro data la repentina crescita dell'uso dei canali online e l'importanza di creare una brand identity sul web. Il terzo capitolo si presenta come il vero punto di indagine della mia tesi poiché in questa parte mi sono soffermato su differenti modelli di business presentando diverse aziende leader del mercato. Inizialmente mi sono concentrato sul modello FIAT, il quale è ampiamente riconosciuto sia sul piano nazionale sia internazionale, che presenta una tipologia di vendita dei veicoli che vede il produttore interessarsi direttamente di tutti quegli aspetti legati al business model, sia per la manutenzione, sia per la promozione di offerte, sia

soprattutto per il rapporto con i propri clienti dopo la vendita del veicolo. Presento in questo capitolo anche un'azienda come Hyundai la quale mi ha colpito per il suo spirito altamente innovativo e per la capacità di anticipare le tendenze di mercato, specialmente sul piano dell'assistenza online. Infine mi sono dedicato allo studio di alcuni concessionari virtuali che forniscono servizi di vero e proprio incontro digitale fra domanda e offerta di mercato, fornendo una vera e propria personalizzazione nella ricerca di uno specifico veicolo da parte del cliente. Il quarto ed ultimo capitolo rappresenta infine la riflessione finale sulle due tipologie di vendita , online ed offline, dove fornisco mie considerazioni personali sui vantaggi e gli svantaggi di entrambi gli approcci relativamente sempre al mercato automobilistico, il quale dovrà affrontare nel corso degli anni importanti cambiamenti sia sul piano del marketing e vendita ma soprattutto su quello dell'impatto ambientale , vero e proprio perno su cui si svilupperà la prossima generazione di veicoli.

CAPITOLO 1: EVOLUZIONE DEL MODELLO ESPLICATIVO DEL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE PER BENI DUREVOLI

1.1 Il consumatore finale

Il consumatore finale è l'ultimo tassello della catena automobilistica, e naturalmente, il concessionario deve per forza essere in grado di capire ed interpretare il comportamento di questo, in modo da adeguarsi ai cambiamenti continui della domanda a cui deve far fronte. Tuttavia il comportamento del cliente dipende dai macro- cambiamenti ambientali, tecnologici e sociali che si sono susseguiti negli ultimi anni. Prima tra tutti la tendenza che ha influenzato il cambiamento del consumatore nel tempo è stata l'evoluzione della tecnologia. I fattori principali che hanno determinato tale processo sono: l'onnipresenza di internet, del mobile, dei social media e la cosiddetta "big data era"; questi hanno agito sulla quotidianità e hanno modificato il modo di relazionarsi delle persone, quindi hanno influenzato anche il processo decisionale del consumatore finale e di conseguenza l'andamento dell'offerta delle aziende. I social media hanno rivoluzionato sia il modo tradizionale di comunicare tra le persone che soprattutto quello tra persone e business e così ha creato un dialogo reciproco e interattivo che prima della loro diffusione non era neanche immaginabile. Oggi è molto facile interagire e raccogliere informazioni sempre più dettagliate sui potenziali clienti e tutto questo ha portato allo sviluppo di un'offerta sempre più personalizzata e puntuale, in molti casi addirittura ad una collaborazione dell'utente finale allo sviluppo dell'offerta stessa e persino ad una co-creazione. Oramai le aziende possiedono giganteschi database che sono essenziali e fondamentali nel creare le opportunità di marketing che può arrivare ad offrire quelle soluzioni chiamate one-to-one che proprio si avvicinano al consumatore finale e riducono la distanza tra questi e l'impresa. Tuttavia questo sempre maggiore diffondersi di internet con conseguenti recensioni e confronti inevitabili tra i prodotti ha comportato che l'acquirente sia sempre più informato, consapevole ed esigente. Il settore auto e la sua rete distributiva in particolare hanno subito l'impatto dei nuovi clienti che pretendono "tutto e subito" e che vogliono avere il massimo del servizio pagando il minimo prezzo.

La scelta del consumatore è inoltre influenzata in maniera non meno importante anche dalla questione ecologica: il riscaldamento globale e la diminuzione delle risorse ambientali a cui tutti i media hanno posto attenzione ha fatto sì che tali tematiche interessassero sempre più i consumatori e li convincessero ad acquistare ecocompatibili. Da qui si è poi di conseguenza sviluppato tutto il mercato della produzione di

prodotti ecologici, organici e biologici e in ogni settore si è assistito all'ingresso di nuovi operatori protagonisti del cambiamento e all'adattamento dei concorrenti già esistenti. La manifestazione più imponente ed evidente di questo trend avviene nel settore delle automobili: nei saloni dell'auto che ogni anno si tengono ogni anno in Europa non esiste una casa automobilistica che non offra sempre ogni ultima alternativa ecologica del proprio prodotto, che siano vetture ibride o elettriche, oppure alimentate da combustibili diversi dal petrolio.

Allo stesso modo anche i concessionari risentono di tale tendenza e le analisi di mercato confermano che i consumatori preferiscono acquistare dalle aziende che condividono tali valori e che siano responsabili nelle scelte di sostenibilità. I dati Nielsen confermano che il 63% dei consumatori intervistati acquista dall'azienda in cui ha fiducia, mentre per il 43-45% di essi è fondamentale che l'azienda applichi un modello di sviluppo basato sulla sostenibilità sociale e si impegni per l'ambiente. Ultimi ma altrettanto importanti trend che influenzano il mercato e il comportamento dei consumatori sono l'invecchiamento progressivo della popolazione e l'aumento nel settore auto di compratori di sesso femminile. Quest'ultimo fattore rappresenta una sfida per i concessionari che si sono trovati a dover soddisfare non più uomini che legano l'acquisto dell'automobile a motivi di estetica e di rafforzamento dell'autostima, ma piuttosto alle donne che invece sono spinte da motivi pratici e di utilità, ma soprattutto di sicurezza e protezione. Quindi il concessionario si è trovato a dover adottare un modello decisionale diverso e ad apportare le dovute modifiche alle tecniche di vendita.

La rivoluzione tecnologica è il trend su cui mi focalizzerò in quanto stava già avendo e avrà sempre di più in futuro un forte impatto su tutti gli aspetti del concessionario e soprattutto sul modo in cui si relaziona con la clientela.

1.2 Il processo di acquisto

Il processo di acquisto è un aspetto fondamentale per comprendere al meglio il consumatore. L'acquisto di un'autovettura è da sempre una decisione molto complessa che richiede un'analisi approfondita dei pro e dei contro di ogni auto che il consumatore pensa di acquistare; è una scelta altamente oculata, considerando l'elevato esborso finanziario e il rischio legato a una scelta sbagliata. Questo processo decisionale si sviluppa in 5 fasi distinte:



La prima fase del processo è il riconoscimento del bisogno, cioè una necessità insoddisfatta del consumatore che può manifestarsi tramite o un pensiero autonomo (bisogno di cambiare auto per problemi della vettura) o un pensiero influenzato da terzi, come può essere l'acquisto di nuova vettura da parte di un amico o, magari da una pubblicità vista in tv di una casa automobilistica che stimola nel consumatore l'interesse d'acquisto. Successivamente si passa alla seconda fase del processo, cioè la ricerca di informazioni sia online che offline, visitando siti web di concessionari o leggendo fonti imparziali come giornali o blogs. Sicuramente oltre queste fonti, il parere di amici e parenti avrà un peso notevole sulla decisione finale di acquisto del consumatore, i quali lo aiuteranno nelle sue prime considerazioni da approfondire. Il continuo aggiornamento dei siti delle case automobilistiche permettono oggi di personalizzare l'auto a proprio piacimento creando la vettura ideale secondo i propri standard e budget, per poi prenotare un test-drive presso l'apposito centro; permettendo così di terminare la terza fase, cioè quella della valutazione delle alternative. Nella penultima fase, la decisione di acquisto, il consumatore si recherà al rivenditore per ottenere notizie specifiche sulle vetture ed eventuali consigli per ottimizzare la sua decisione. Alla fine il consumatore svilupperà la sua scelta che può avvenire o in modo immediato presso il punto vendita oppure successivamente in altra sede, in caso di acquisto online. Arrivati alla fase finale cioè, la valutazione post acquisto, il consumatore visiterà spesso il dealer per interventi di manutenzione o assistenza, oltre che per dare una più approfondita analisi sull'esperienza d'acquisto che poi influenzerà decisione simili future. Durante questo processo, il concessionario svolge un ruolo molto importante nonostante i cambiamenti tecnologici che lo portano sempre di più a un ruolo marginale. Con il tempo capiremo se i dealer sono destinati a sparire o se i consumatori continueranno a sentire il bisogno di una figura fisica con la quale interagire per la definizione e finalizzazione dei loro acquisti. Per far fronte a queste fasi del processo di acquisto, serve un approccio strategico. Quando parliamo di strategia, parliamo di 3 fasi del marketing: Investimento, Monetizzazione, Capitalizzazione:

- Investimento: è la fase più costosa in cui andiamo a spendere la maggior parte del nostro budget in advertising, SEO e altre attività per andare a cercare delle persone che non ci conoscono ancora, che stanno al di fuori della nostra attuale rete di connessioni. Gli obiettivi di questa fase di marketing sono infatti:

intercettare chi non cerca ma potrebbe essere interessato (domanda latente), ma anche intercettare le “intenzioni”, cioè chi cerca qualcosa di correlato ai nostri prodotti/servizi (domanda consapevole informativa/commerciale)

- **Monetizzazione:** è la fase in cui cerchiamo di monetizzare l’investimento fatto precedentemente e cerchiamo di convertire quanti più utenti possibili in clienti. Approfittiamo allora di chi cerca direttamente noi o i prodotti/servizi che trattiamo e di chi è già connesso a noi in qualche modo ma non è ancora cliente (es. lead, fan, follower, ecc.). Gli obiettivi di questa fase sono: incrementare il numero di nuovi clienti, ottimizzare il tasso di conversione (da visitatore a cliente) e incrementare lo scontrino medio (up-selling)

- **Capitalizzazione:** è la fase che racchiude in sé tutte le attività che svolgiamo sui nostri clienti già acquisiti in precedenza. È anche la fase della strategia più economica ed efficace: chi è già cliente sarà maggiormente propenso a ri-acquistare uno stesso prodotto/servizio o simili se è rimasto soddisfatto.

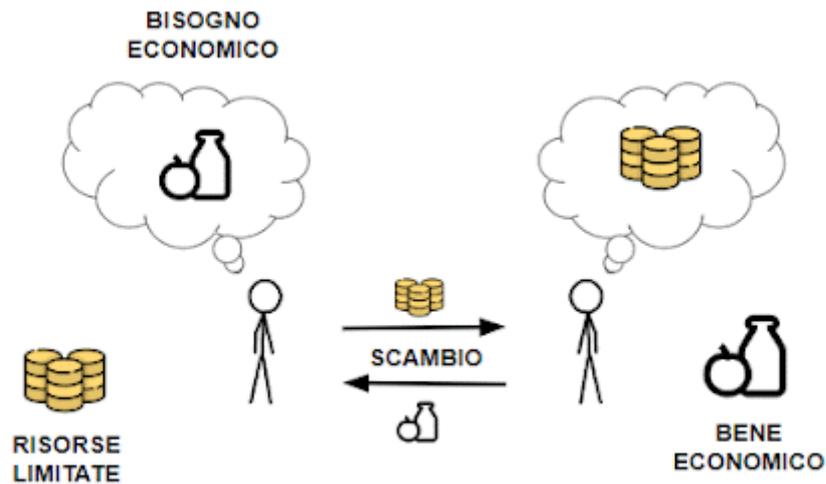
Gli obiettivi di questa fase sono infatti: incrementare la frequenza di acquisto dei clienti già acquisiti (rivendita e cross-selling) e incrementare il numero dei nuovi clienti facendo leva sui clienti acquisiti in precedenza tramite attività di referral, recensioni, ecc.

L’indicatore di performance (o KPI) principale è il Customer Lifetime Value (CLV), cioè il valore del cliente nel tempo. Quando parliamo di CLV, parliamo di acquisti ripetuti grazie ai quali ammortizziamo il costo che abbiamo sostenuto in precedenza per acquisire il cliente. Quindi, spendiamo una volta ma poi cerchiamo di far sì che questa spesa porti valore per diverso tempo.

Il valore del cliente nel tempo non è solo direttamente legato agli acquisti che lui effettua, ma anche nella capacità e volontà può avere per “procurarci” nuovi clienti attraverso il suo passaparola (questo avviene sia direttamente che indirettamente).

Quando un cliente ce ne porta un altro, non abbiamo un costo di acquisizione di questo secondo cliente o comunque è nettamente inferiore rispetto all’investimento iniziale. Anche per questo, è molto importante e vantaggioso lavorare su chi è già nostro cliente

1.3 Tipi di beni economici



WWW.ANDREAMININI.IT

I beni economici sono beni disponibili in misura limitata in grado di soddisfare un determinato bisogno e di fornire utilità. Non tutti i beni sono anche beni economici. Ad esempio, l'aria non è un bene economico poiché, pur fornendo utilità, è disponibile a tutti in quantità illimitata. A seconda della tipologia di bisogno economico che soddisfano i beni possono essere definiti beni durevoli o non durevoli, beni diretti o strumentali, beni sostituti o beni complementari.

- Beni di consumo (beni diretti).

I beni di consumo sono beni economici in grado di soddisfare un particolare bisogno delle persone senza alcuna ulteriore trasformazione. Nel momento in cui sono offerti al consumatore consentono il soddisfacimento immediato del bisogno. I beni di consumo sono anche detti beni diretti. Esempi di beni diretti sono il gelato, il cibo, un capo di abbigliamento, l'arredamento, ecc.

- Beni strumentali (beni indiretti).

I beni strumentali sono beni economici utilizzati per produrre altri beni economici. I beni di produzione sono anche detti beni di produzione o beni indiretti. Sono detti "indiretti" in quanto consentono la soddisfazione dei bisogni finali in modo indiretto tramite la produzione di altri beni (beni di consumo). Esempi di beni strumentali sono i tessuti, il legno, ecc. Alcuni beni possono essere diretti o strumentali a seconda dell'utilizzo. Ad esempio, il latte è un bene diretto se viene consumato direttamente dalla persona, è invece un bene strumentale se è utilizzato per la produzione di dolci. Un'automobile è un bene diretto quando viene utilizzato per andare in gita mentre è un bene strumentale per l'agente di commercio la utilizza per spostarsi da un cliente a un altro.

- Beni durevoli.

I beni durevoli sono beni economici che possono essere usati più volte per soddisfare un bisogno. I beni durevoli sono anche detti beni a fecondità ripetuta. Un esempio di bene durevole è l'automobile, il televisore, ecc

- Beni non durevoli.

I beni non durevoli possono essere utilizzati soltanto una volta e si distruggono con l'uso. I beni economici non durevoli sono anche detti beni a fecondità semplice. Un esempio di bene non durevole è il cibo.

- Beni intermedi.

I beni intermedi sono beni economici strumentali a fecondità semplice che possono essere utilizzati soltanto una volta nel ciclo di produzione. Esempi di beni intermedi sono le materie prime.

- Beni di investimento.

I beni di investimento sono beni economici strumentali a fecondità ripetuta che possono essere utilizzati per diversi cicli di produzione. Esempi di beni di investimento sono i macchinari.

- Beni complementari.

I beni complementari sono beni economici che consentono di soddisfare un determinato bisogno soltanto se consumati insieme. Questi beni economici si utilizzano congiuntamente per raggiungere un determinato risultato. Un esempio di beni complementari sono il caffè e lo zucchero, la benzina e l'automobile, il cellulare e la sim-card.

- Beni sostituti (beni succedanei).

I beni sostituti sono beni economici in grado di soddisfare un medesimo bisogno economico. Questi beni possono essere sostituiti tra loro per soddisfare uno stesso bisogno. Esempi di beni sostituti sono il burro e la margarina, l'olio di oliva e l'olio di semi. I beni sostituti sono anche detti beni succedanei, beni concorrenti o beni surrogati. I beni sostituiti possono anche avere caratteristiche e qualità differenti. La scelta è determinata dalla scarsità e dal prezzo degli stessi e dal prezzo degli stessi. Ad esempio, se l'olio di oliva non è reperibile al supermercato, il consumatore può sempre acquistare al suo posto l'olio di semi anche se quest'ultimo ha una qualità differente. Se l'olio di oliva costa troppo, per cucinare il consumatore può sempre sostituirlo con un olio di semi di marca più economica.

- Beni privati.

I beni privati sono beni economici in grado di soddisfare un bisogno di una persona.

- Beni pubblici.

I beni pubblici sono beni economici in grado di soddisfare i bisogni pubblici ossia i bisogni di una collettività. Esempi di beni pubblici sono la scuola, la sicurezza, l'ordine pubblico, la difesa, ecc.

- Beni a offerta congiunta.

I beni a offerta congiunta sono due beni economici prodotti all'interno del medesimo processo produttivo.

- Beni concorrenti nell'offerta.

I beni concorrenti nell'offerta sono due beni economici che utilizzano il medesimo fattore produttivo e sono, pertanto, alternativi e concorrenti tra loro.

- Beni riproducibili.

I beni riproducibili sono beni economici che possono essere oggetto di nuova produzione in un medesimo processo produttivo (es. automobile, televisore, ecc.).

- Beni non riproducibili.

I beni non riproducibili sono beni economici caratterizzati da unicità. Un bene non riproducibile è un'opera unica (es. opera d'arte, ecc.).

- Beni materiali.

I beni materiali sono beni corporei. Sono caratterizzati da fisicità e possono essere percepiti dai sensi umani o da strumenti di misurazione.

- Beni immateriali.

I beni immateriali sono beni privi di fisicità e non possono essere percepiti dai sensi umani. Appartengono all'insieme dei beni immateriali tutti i servizi economici.

Nel mio lavoro di tesi andrò ad analizzare le tendenze di acquisto relative al mercato automobilistico, da sempre al centro della categoria dei beni durevoli, concentrandomi sia sulle vecchie strategie di vendita e sia sulle nuove tendenze di mercato, marcatamente accelerate dai recenti eventi pandemici

2.1 Il mercato dell'auto italiano



Questo elaborato vuole fornire un resoconto specifico sui comportamenti che sempre di più si rendono necessari da parte dei concessionari i quali devono adattarsi alle nuove congiunture del mercato in termini di consumatori e di sviluppo tecnologico. Per prima cosa è necessario presentare la situazione attuale del mercato: si parte dalla situazione del mercato italiano in generale, si scende quindi ad analizzarne il livello distributivo e infine si passa ad uno studio peculiare delle caratteristiche del nuovo consumatore finale; in questo capitolo si riportano le modifiche che verranno proposte successivamente, fornendo il motivo della loro necessità e dei trend in corso ai diversi livelli del mercato.

2.1.1 Macro panoramica

L'Unione Nazionale dei Rappresentanti degli Autoveicoli Esteri (UNRAE) ha fornito dei dati per i quali il settore delle auto in Italia negli ultimi 36 anni ha affrontato tre grandi periodi di crisi: il primo agli inizi degli anni '80, in corrispondenza di una forte recessione economica manifestatasi unitamente ad un elevato tasso di inflazione; il secondo dieci anni dopo, all'inizio degli anni '90, quando contemporaneamente alla svalutazione della Lira gli italiani hanno subito il prelievo forzoso sui conti correnti e la crisi del terziario; il terzo periodo è ricollocabile alla crisi finanziaria del 2008, una catastrofe economica che, partendo dall'America, ha investito tutta l'economia mondiale, annientando il potere d'acquisto dei consumatori e abbattendo i livelli di occupazione di tutti i Paesi sviluppati.

Il grafico mostra che a partire dal 2014 e per il primo semestre del 2015 si può registrare una piccola ripresa nelle immatricolazioni (report UNRAE) ma che nonostante questo i livelli rimangono comunque fermi a più di 35 anni indietro quelli del 1979. Tuttavia le previsioni sono positive e ci si aspetta un trend crescente delle immatricolazioni di automobili per il futuro, anche se non sembra esserci la possibilità di tornare a quei

volumi di vendite del periodo prima della crisi. Tutto questo ha come conseguenza il fatto che la rete di distribuzione delle automobili non può più avere come obiettivo principale la vendita di vetture nuove, ma deve per forza trasformarsi e riorganizzarsi per adeguarsi ai nuovi livelli di mercato e per avere ritorni per cui valga la pena di esserci. Il reddito del concessionario ormai non dipende più principalmente dalla vendita del nuovo, bensì deve curare attentamente tutte le funzioni aziendali in modo da ottimizzare il più possibile ogni reparto della sua attività, così da fare in modo che ogni singola divisione non produca più mancanze alle quali si deve far fronte con la vendita di nuove autovetture. Per quanto riguarda la classificazione dell'acquirente del nuovo si possono distinguere in tre categorie rilevanti: privati, società e noleggio (UNRAE, 2014). Nella tabella riportata serve a illustrare chi tra le tre categorie acquista la maggior parte delle vetture nuove.

I dati mostrano chiaramente che sono i privati a dominare il mercato e rappresentano un numero di immatricolazioni addirittura superiore alla somma di quelle delle società e del noleggio; salta all'occhio comunque che gli andamenti dei tre segmenti sono simili: tutti e tre indicano una forte contrazione negli anni della crisi e il ritorno ad un segno positivo dal 2014. Un fattore che salta decisamente all'occhio è l'alternativa del noleggio: i numeri che lo riguardano nel periodo post crisi dimostrano un evidente interesse da parte della popolazione nei suoi confronti. Infatti lo dimostrano anche i dati UNRAE : la risposta al forte incremento della domanda da parte dei consumatori per il noleggio è giustificata dall'aumento dell'acquisto di autovetture da parte proprio delle società di autonoleggio. Tali dati in particolare si riferiscono al periodo temporale tra il 2013 e il 2014 della forma di noleggio a lungo termine, periodo nel quale essa ha raggiunto una crescita del 20% (UNRAE 2014).

Adirittura secondo l'ANIASA, Associazione Nazionale Industria dell'Autonoleggio e Servizi Automobilistici, i noleggi a lungo termine da parte dei privati sono cresciuti del 300% fino a raggiungere il numero di 8.000 contratti all'anno (ANIASA 2014). Intanto le società di noleggio cercano di flessibilizzare la loro offerta per quanto riguarda sia la durata dei contratti, sia l'importo del chilometraggio e sia soprattutto i servizi aggiuntivi da offrire: spesso aggiungono opzioni di permuta in corrispondenza della riduzione del canone mensile.

Le case automobilistiche hanno captato questo andamento, dovuto alla diminuzione del potere d'acquisto dei consumatori, e quindi propongono soluzioni più orientate al breve termine ma più accessibili. Alcune Case hanno adottato un'altra alternativa altrettanto stimolante, un misto tra noleggio a lungo termine e leasing : è la possibilità di acquistare l'autovettura attraverso un versamento iniziale e delle successive rate mensili e poi dopo due anni scegliere se riscattarla oppure restituirla (esempio " Progetto Valore Volkswagen"). Per il cliente il vantaggio è evidente: non dover pagare immediatamente l'intero importo e poter dilazionare i versamenti successivi ma anche la Case in questo modo possono garantire ai concessionari un usato con chilometraggi limitati, Infatti un usato "fresco" è molto più attraente per i compratori e così facendo negli ultimi tempi l'età del parco circolante è sensibilmente aumentata causandone una carenza. Un altro trend

che, anche se ancora in modo limitato, affiora sul mercato con una certa importanza è il noleggio a lungo termine. Analizzando più nel dettaglio la domanda da parte dei privati è molto importante studiare la composizione anagrafica del cliente finale, e a questo proposito, il grafico precedente suddivide le immatricolazioni secondo l'età dell'intestatario e da esso si evince che gli acquirenti giovani sono in diminuzione in quanto a causa della crisi e del conseguente aumento del tasso di disoccupazione questi rimandano sempre di più l'acquisto della prima autovettura. Si osserva anche una forte decrescita degli acquisti da parte di consumatori di età compresa tra i 30 e i 45 anni nel periodo tra il 2005 e il 2012 e tale intervallo di domanda ha mantenuto il trend decrescente anche in seguito, seppure in modo meno evidente. Il numero degli acquirenti più maturi è invece aumentato diventando addirittura il segmento più rilevante dal punto di vista della crescita di questo settore. In assoluto comunque il segmento maggiore è quello dei consumatori compreso tra i 30 e i 45 anni, seguiti da quelli compresi tra i 46 e i 55. I primi sono i cosiddetti rappresentanti della Generazione X e tra i suoi membri più giovani ci sono alcuni rappresentanti della Generazione Y; i secondi invece si trovano a metà tra la Generazione X e i Baby Boomers. Ciò significa che la Generazione Y ovvero quella dei nativi digitali, vive in un ecosistema sempre più virtuale e meno reale, mentre la Generazione del Baby Boomers tende ad essere più ignorante dal punto di vista della tecnologia. Tutto questo ci aiuta ad interpretare la domanda rappresentata dai clienti delle concessionarie attuale e quella che nel futuro sarà la porzione più consistente delle vendite del nuovo: si tratta dei nativi digitali. Se infatti le proporzioni dei consumatori suddivisi in base agli intervalli di età rimarranno tali, la maggior fetta di domanda del nuovo prodotto sarà data proprio dagli individui appartenenti a questa generazione e tutto ciò comporterà una vera rivoluzione nel modo di comunicare dei concessionari con i potenziali compratori. L'uso dei nuovi mezzi di comunicazione è in crescita già da qualche anno, ma in futuro la loro importanza aumenterà in modo esponenziale, diventando fattore fondamentale.

2.2 Rete di distribuzione

Osservando lo sviluppo della rete di distribuzione troviamo come primi gli importatori, e successivamente una rete di distribuzione più ampia su scala nazionale, controllata da questi in base ai principi guida della Casa automobilistica.

Analizzando i trend di mercato emerge chiaramente come la rete dei concessionari stia vivendo una vera e propria metamorfosi.

Buzzavo nel libro "automotive in transition" sottolinea il passaggio graduale da franchisee a conduzione familiare ad una affluenza di questi in gruppi sempre più grandi. Un ulteriore passo avanti in questo processo è causato soprattutto dalla drastica riduzione dei volumi di vendita, che sta indirizzando i concessionari verso livelli di produzione decisamente più bassi rispetto a quelli degli anni precedenti. I dati del sito web Quintegia testimoniano un netto ridimensionamento di tutte le forme di vendita italiane: tra 2007 e 2013 gli imprenditori sono scesi del 32%, mentre il numero dei punti vendita dei franchisee outlet sono diminuiti

rispettivamente del 19 e 13%; decisamente più critiche sono le riduzioni nel biennio 2013-15, comprese tra il 22 e 17%, che testimoniano il repentino cambiamento che ha investito la rete distributiva. Lo stesso andamento è seguito dal service, toccato anch'esso da una forte contrazione tra 2013 e 2015, con percentuali comprese tra il 20 e 16% per i punti assistenza e franchisee partner point. Unico trend controcorrente è quello relativo ai rivenditori autorizzati o agenti, con un aumento notevole del 18% negli anni di riferimento. Questi ridimensionamenti sono ampliamenti visibili nella riorganizzazione in atto presso le Case automobilistiche, in particolare di produttori generalisti come Fiat.

Nonostante ciò, la rete post-vendita deve sostenere comunque un'adeguata copertura del territorio, in quanto il cliente per portare la propria auto in officina predilige spostamenti non superiori ai 30 minuti. I dati confermano la tendenza alla concentrazione affermata da Buzzavo, ma mettono in evidenza anche una dimensione post-crisi drammatica, caratterizzata dal numero crescente di attività costrette alla chiusura o alla fusione. malgrado ciò, è importante specificare che la riduzione del numero dei mandati non implica necessariamente che gli operatori abbiano lasciato totalmente il settore: alcuni si sono riqualificati come riparatori autorizzati o rivenditori organizzati, mentre altri, rientrando nella categoria dei salonisti, hanno deciso di diventare indipendenti. ad ogni modo, il grado di concentrazione a livello distributivo nel settore auto è ancora nettamente inferiore a quello di altre industrie, probabilmente per la forte presenza del family-owned business diffuso non solo sul suolo italiano ma anche su una più ampia scala internazionale.

La formazione di grandi gruppi della distribuzione auto dovrebbe continuare nel prossimo decennio. Lo scenario è occupato da alcuni fattori ormai chiari che spingono verso la concentrazione.

Il primo è che occorre recuperare diversi punti di margine lungo la filiera. Fatto cento il prezzo di listino al cliente finale, oggi circa due terzi sono impegnati dalla produzione, fino al momento in cui l'auto esce dalla fabbrica. Nei prossimi anni, questa percentuale è destinata a crescere, a causa degli investimenti che l'industria europea sta pianificando per farsi trovare pronta con il prodotto di domani: sistemi di connessione e di assistenza alla guida, ma soprattutto l'elettrificazione, che costringe a notevoli trasformazioni in produzione. Di conseguenza, quei 30/35 punti di margine che oggi vengono impiegati per far arrivare la macchina a un cliente dovranno comprimersi, imponendo la ricerca di efficienze lungo la filiera. Già questo sarebbe sufficiente a spingere verso economie di scala che, riducendo i costi fissi, consentono di vendere auto con profitto. I dealer ormai non è l'unico canale di distribuzione: il sistema del noleggio già oggi trasferisce al mercato più di un'auto ogni quattro, spuntando sconti superiori al concessionario e non sopportando i suoi costi di struttura, di organizzazione e di magazzino. A questa fetta, destinata a crescere, si affiancherà il sistema dell'offerta di mobilità (car sharing e derivati), generando ulteriore pressione competitiva sul business dei concessionari.

In secondo luogo, il più volte annunciato rimescolamento delle attività dentro la rete pare che debba diventare realtà. Parliamo innanzitutto dei servizi di vendita (finanziari e assicurativi) e post-vendita (assistenza e ricambi), a cui si aggiungeranno quelli relativi al ciclo di vita del veicolo (dall'usato al fine vita) e al suo utilizzo: i famosi servizi di mobilità, di cui si sa l'esistenza, sebbene la scienza non li abbia ancora

definiti – e nemmeno l'economia. Nell'insieme, queste attività vanno a pesare di più rispetto alla vendita del nuovo, nei ricavi e soprattutto nei margini, e per erogarli servono organizzazioni grandi e strutturate, sia per territorio che per competenze professionali. Se così fosse, nei prossimi anni i clienti potrebbero mostrarsi un po' tiepidi verso le auto nuove, concentrandosi di più sull'esistente, con un diffuso quanto strisciante “effetto Cuba”. Ad esempio, la scelta di offrire la Smart solo elettrica ha scatenato una vera e propria caccia ad accaparrarsi gli ultimi modelli termici, prima che scompaiano. Il corollario è un aumento del peso dell'usato e di tutti i servizi che vi ruotano attorno – pochi, per ora, ma previsti in forte aumento. Per l'assistenza il discorso è duplice: da un lato il ciclo di manutenzione si allunga sempre di più, dall'altro la vita delle auto tende ad aumentare, non ad abbreviarsi – al di là dell'obsolescenza legata alle emissioni, oggettivamente forzata. Proprio questi fenomeni renderanno tutti i servizi più articolati e complessi, imponendo al concessionario di giocare un ruolo attivo. Che tradotto nel linguaggio dell'imprenditore significa due cose: grandi professionalità manageriali e solide capacità finanziarie – in una parola, crescita oltre la dimensione familiare.

Il terzo fenomeno all'orizzonte è proprio la centralità dell'operatore sul territorio. Da questi nuovi distributori medio-grandi l'industria si aspetta un supporto non marginale nel tradurre in fatti quella strategia/scommessa che la vorrebbe trasformata da metalmeccanica in mobility provider, ruolo in cui la sintonia costante con l'automobilista è essenziale. Se finora i costruttori sono stati un po' sordi nell'ascoltare la voce del cliente quando veniva riportata dalla rete, d'ora in avanti la funzione di intelligence del punto vendita sarà un asset e organizzazioni così grandi bilanceranno i rapporti all'interno della filiera. Al punto che molte case si interrogano sulla funzione delle loro sales company nazionali, quando la concessionaria che avranno di fronte sarà un'azienda molto più grande e strutturata, in grado di dialogare direttamente con la sede centrale e con la fabbrica e di avere una capacità di marketing territoriale superiore. Il fatto che sempre più senior manager delle case vadano ad arricchire le file di importanti dealer non fa che agevolare il processo. Se questa è l'evoluzione probabile, è opportuno vedere come sta muovendo i primi passi e cosa hanno in animo di fare gli attori che dovrebbero implementarla in larga scala, ossia gli stessi concessionari, i quali fanno notare alcuni particolari. Primo, che la formazione di grandi gruppi è per ora un fenomeno cisalpino, che salvo un'eccezione non passa l'appennino tosco-emiliano, anche se alcune realtà del mezzogiorno sembrano avere le carte in regola per diventare molto più grandi. Non sorprende, visto che il mercato più ricco favorisce questi progetti orientati fortemente, se non esclusivamente, a obiettivi di redditività. Secondo, che i grandi gruppi tendono (anche qui con una o due eccezioni) a costruirsi intorno a marchi premium e lusso, dove i margini sono rispettabili e c'è più spazio per i servizi.

Terzo, che pare al momento rilevante l'iniziativa di capitali stranieri, a conferma che il mercato italiano può essere remunerativo, ben oltre quanto riesca a fare la media dei concessionari – forse proprio per le scarse dimensioni e la gestione familiare. Quarto, che per quanto la formazione di grandi gruppi possa continuare – e tutto lascia supporre che lo farà – molti operatori continueranno a giocare in prima persona. Da un lato, perché non si percepisce nei concessionari una grande voglia di uscire dal business e, se dovessero farlo,

sarebbe per loro preferibile vendere piuttosto che fondersi dentro un'entità strutturata, data la natura individualista. Dall'altro, perché la presenza radicata nel territorio è un valore chiave per tutta la filiera. Secondo autorevoli operatori, non ci dovremmo sorprendere se domani alcune regioni venissero coperte attraverso dealer locali facenti capo a gruppi distributivi più grandi (modello hub) e non alla sales company, a sua volta ridimensionata, come detto. Ciò porterebbe una redistribuzione con efficienza di alcuni costi e un conseguente recupero di margini.

In conclusione, se il novecento ha costruito una distribuzione automobilistica centrata sulla vendita del nuovo in chiave transazionale e in mercatini captive (cos'altro è la concessionaria monobrand di piccola taglia?), il nuovo secolo vedrà anche in Italia una distribuzione più indipendente, che persegue la redditività attraverso le dimensioni e con politiche commerciali autonome, centrate sulla vendita al cliente di auto nuove affianco all'usato e a tutti i servizi di cui avrà bisogno, in ottica relazionale lungo tutto il ciclo di vita.

2.3 IL dealer del futuro

Quello che sta per concludersi è stato un anno affollato di cambiamenti, e non tutti riconducibili al dilagare della pandemia Covid-19. L'evoluzione è inevitabile, in qualsiasi industria o settore dell'attività umana, anche quella delle concessionarie. Il necessario distanziamento sociale e la paura di un possibile contagio hanno comportato il grande ritorno dell'auto privata, in precedenza considerata sempre meno indispensabile dalle generazioni più giovani (il Covid ha convinto i millennial all'acquisto di un'auto). In un prossimo futuro, tuttavia, non è azzardato pensare che si tornerà al concetto di accesso più che a quello di proprietà. I concessionari, allora, potrebbero trasformarsi in venditori di mobilità, di servizi e non solo di oggetti. La richiesta dei clienti di nuove forme di mobilità più flessibili e personalizzabili potrebbe aumentare nei prossimi anni e ai dealer spetta il compito di essere pronti a soddisfare le nuove esigenze. Gli interrogativi più attinenti a questo tema sono:

- **DOVE SI VENDERÁ:** Ovunque e in qualsiasi momento. Da questo punto di vista, il cambiamento è già in atto, in fase anche avanzata. La compravendita è diventata phygital, sparpagliata tra lo showroom fisico e le piattaforme web. È un tema ormai arcinoto: non si può pensare di vendere automobili senza essere esperti di servizi digital, web marketing ed e-commerce.
- **COME SI VENDERÁ:** Per dirlo con parole anglosassoni, il modo in cui si svolgerà la compravendita di automobili sarà sempre più consumer-centric. Le piattaforme di e-commerce hanno abituato gli acquirenti a servizi sempre più personalizzati. La customizzazione del processo non è più qualcosa che si spera, ma che ci si aspetta da un venditore.

Questa personalizzazione riguarderà non solo le automobili, ma anche i finanziamenti e la modalità di consulenza e consegna del veicolo. C'è e ci sarà chi preferirà portare a termine il contratto totalmente sul web e chi, invece, vorrà effettuare un test drive di persona prima di procedere all'acquisto, e questo è solo un esempio. I dealer di domani dovranno essere abbastanza agili da sapersi adattare alle richieste di ogni diverso cliente.

Alla domanda “come vedi i concessionari auto in futuro?” sento di dare questa mia visione:

- Sempre meno e sempre più grandi, ne basterebbe uno per marca in ogni regione con dei “satelliti” più capillari dedicati alla manutenzione;
- Un punto di contatto fisico con la vettura da scegliere, perché il cliente vuole vederla, toccarla e provarla prima di comprarla (a questo punto anche successivamente online);
- Dedicati al business dell'usato, che potranno comprare e rivendere con profitto;
- Dedicati alla manutenzione dell'auto, perché le auto – ahimè – continueranno a rompersi e a dover essere sottoposte a manutenzione periodica.

Il futuro riguarderà la totalità degli attori del mercato e vincerà chi sarà capace di capire anticipatamente i trend nascenti e comprendere appieno le richieste dei clienti, che sono nettamente più informati e “volatili” rispetto al passato.

3.1 Modello di vendita tradizionale - Scenario e contesto

Il settore automotive è sempre stato caratterizzato da una segmentazione basata su un'analisi demografica, infatti i concessionari venivano inaugurati in quelle aree dove la popolazione di possibili acquirenti risultava interessante in base a specifiche caratteristiche dalla natalità al reddito pro capite. Tradizionalmente il modello di vendita si caratterizzava per una campagna pubblicitaria di tipo push, dove si “spingeva” il prodotto nel mercato, facendolo conoscere in maniera penetrante. Le decisioni di marketing operativo si strutturano in quelle che sono definite da Edmund Jerome McCarthy in *Basic Marketing: A Managerial Approach* (2010), le 4P del Marketing Mix: product, promotion, placement, price. Per prodotto-servizio (product) si intende tutto ciò che può essere offerto per soddisfare i bisogni latenti e che comprende, quindi, tutti gli attributi ricercati dai clienti. Essi possono essere sia dei servizi, attività intangibili, posti in essere per soddisfare bisogni di una determinata categoria, sia dei beni, prodotti tangibili, che a loro volta possono essere divisi in base alla durata, durevoli o non durevoli, e alla categoria di consumatori cui sono destinati, beni di consumo o industriali. La più importante leva decisionale di marketing che riguarda il prodotto è la politica di brand management. Tra le varie scelte di prodotto troviamo: la scelta di un prodotto generico, che semplicemente soddisfa il bisogno essenziale del consumatore, la scelta di un prodotto ampliato, che fonde installazioni, servizi post/vendita, tempi di consegna, garanzia e condizioni di pagamento, tutti servizi

aggiuntivi che distinguono il proprio prodotto da quello dei concorrenti. Un prodotto, per essere tale, deve poi possedere un marchio, un insieme di contenuti e forme che richiamano nella mente del consumatore delle componenti intangibili che rientrano nella percezione che ha il cliente del prodotto, fondamentale per la creazione di un'identità ben precisa e duratura nel tempo. L'importanza di tale elemento è misurabile attraverso il brand value, ossia una sintesi delle performance dell'azienda, data dalla fedeltà della clientela e dai profitti ottenuti. La comunicazione (promotion) è l'insieme di tutte le attività volte a pubblicizzare, promuovere e far conoscere un'azienda o un suo determinato 27 prodotto al mercato. Recentemente nello studio del marketing ci si riferisce alla promozione con l'utilizzo del termine "comunicazione aziendale", definita come il complesso di attività mediante le quali un'azienda si presenta sul mercato. Elemento fondamentale della comunicazione è il messaggio, ossia la scelta di cosa e come comunicare mantenendo la coerenza con gli obiettivi di marketing e dell'immagine dell'impresa. Un canale di distribuzione (placement) è costituito da tutte quelle istituzioni indipendenti che svolgono le attività necessarie per il trasferimento, sia fisico sia relativo al titolo di proprietà, del bene dal produttore al consumatore. Il canale prescelto può essere diretto, come ad esempio avviene quando è lo stesso produttore a creare il punto vendita o attraverso siti e-commerce, o indiretto, che prevede quindi la presenza di intermediari; ovviamente non mancano modelli ibridi in cui l'azienda sfrutta entrambi i tipi di canale. Infine, l'ultimo elemento del marketing mix è il prezzo (price). Quest'ultimo è l'unica variabile del marketing mix che produce dei profitti ed è, quindi, la variabile su cui l'azienda può esercitare maggior controllo diretto. La scelta di questa variabile è tutt'altro che semplice e riflette elementi strategici come il posizionamento che intende ottenere l'azienda. Nell'effettuare questa scelta si deve tener conto della struttura della domanda, dei prezzi praticati dalla concorrenza e della struttura dei costi di prodotto, mirando al conseguimento di un soddisfacente livello di redditività.

Il modello di vendita tradizionale nel mercato dell'auto si basava su una promozione di massa del prodotto, basti pensare alla presenza di spot pubblicitari accattivanti, i quali invitano all'acquisto i consumatori, i quali si sono trovati spesso sommersi da questa ampia metodologia mediatica senza però ricevere informazioni dettagliate sulla tipologia di veicolo. Un'altra caratteristica fondamentale del modello tradizionale è quella di avere al suo interno la presenza di un alto numero di intermediari, che si occupano di fare da trait d'union fra domanda e offerta, creando alle volte dei passaggi farraginosi, ma hanno il vantaggio di informare i clienti sulle caratteristiche prestazionali e burocratiche del loro acquisto. Lo scenario dove si inserisce il modello di vendita tradizionale è quello della vendita fisica dell'autovettura nel quale viene a crearsi un legame diretto fra venditore e acquirente, ma che risente dell'avanzata delle nuove tecnologie, che rendono il cliente molto più informato e capace di operare una scelta ponderata. Infine possiamo affermare che questa tipologia di business si è guadagnata nel tempo, ad eccezione degli ultimi eventi pandemici, la fama di "punto di contatto" per qualunque tipologia di cliente, dal più redditualmente forte al meno abbiente, ognuno quindi poteva trovare, affidandosi ad un concessionario di fiducia, la soluzione migliore per sé. Ritengo che questo elemento di fiducia sia ancora vivo nei rapporti cliente-imprenditore e sono convinto che la tecnologia possa

solo creare miglioramenti e permettere una chiara relazione fra i due principali attori del mercato, in un'ottica di rispetto reciproco e chiarezza

3.1.1 La vendita da parte del produttore: il caso FIAT



La FIAT, fu fondata l'11 luglio 1899 a Torino da un'idea di Emanuele Cacherano di Bricherasio e Cesare Goria Gatti (già fondatori di ACI). Ai due si aggiunsero il conte Roberto Biscaretti di Ruffia, il marchese Alfonso Ferrero di Ventimiglia, il banchiere e industriale della seta Michele Ceriana-Mayneri, l'avvocato Carlo Racca, il possidente Lodovico Scarfiotti, l'agente di cambio Luigi Damevino e l'industriale della cera Michele Lanza, quest'ultimo però si ritirò il giorno prima della firma costituente la società. La quota di Lanza fu divisa tra Giovanni Agnelli e il Banco di Sconto e Sete. La neonata azienda (che aveva il nome di FIA) decise ben presto di cambiare nome in FIAT (aggiungendo quindi la T di Torino) anche per il suo benaugurante significato latino (Fiat = si faccia, si realizzi).

Nel corso degli anni Fiat è diventata un vero e proprio punto di riferimento per gli automobilisti italiani, diventando sinonimo di sicurezza, affidabilità e richiamando un'immagine positiva del nostro paese nel mondo. Il successo della casa automobilistica torinese risiede nella sua struttura organizzativa e nella sua capacità di proporre un'ampia gamma di veicoli adatti a qualunque fascia d'età. Con il tempo Fiat ha anche saputo modificare quelle che sono le proprie procedure di vendita, assistenza pre e post vendita concentrandosi su varie tipologie di clienti ponendo però sempre al centro il proprio marchio, reso forte dalla fiducia stessa dei consumatori. Le nuove tecnologie hanno permesso anche di migliorare ulteriormente il rapporto con la clientela, personalizzando il processo di acquisto, ma non lasciando mai solo nella scelta il singolo ma accompagnandolo alla decisione ottimale.

3.1.2 I veicoli che si possono acquistare tra quelli nuovi in pronta consegna e quelli a km zero

I veicoli in pronta consegna sono veicoli nuovi, non ancora immatricolati, attualmente nella disponibilità dei concessionari ufficiali FCA.

Le auto a Km 0 sono quelle vetture già immatricolate dalla concessionaria, magari per l'esposizione in showroom, pronte per la consegna. Il loro prezzo di acquisto è inferiore a quello di una vettura nuova perché sono valutate come auto usate, ma in realtà sono vetture nuove con meno di 100 Km e ricche di accessori.

I veicoli godranno della stessa garanzia che la casa madre offre a tutti i suoi veicoli costruiti. Per i veicoli nuovi tale garanzia sarà valida a partire dal giorno della consegna. Per i veicoli già immatricolati, fermo restando l'eventuale garanzia residua di legge, la garanzia avrà una durata minima di 12 mesi, previo accordo con il cliente.

Il cliente dopo aver trovato il veicolo che risponde alle sue esigenze potrà procedere alla sua prenotazione online accedendo o creando un nuovo account sulla piattaforma e-commerce. Dopo aver effettuato tramite carta di credito una pre-autorizzazione al blocco di 500 € (importo che non sarà prelevato fino al momento della conclusione del contratto di compravendita) il veicolo verrà bloccato. In poco tempo il concessionario lo contatterà per la firma del contratto, l'eventuale approvazione del finanziamento e il pagamento finale.

La pre-autorizzazione è un blocco temporaneo di un importo specifico su una carta di credito. Questa operazione non genera nessun tipo di movimento bancario sul conto corrente del cliente perché non viene contabilizzato, quindi, non è un addebito.

Selezionando un veicolo in pronta consegna o già immatricolato, il concessionario viene automaticamente associato al veicolo selezionato in quanto il veicolo si trova nella sua disponibilità. Per l'acquisto di un veicolo nuovo, configurato secondo le esigenze del cliente, verrà invece richiesto di scegliere il concessionario preferito prima di bloccare il veicolo.

Non è possibile prenotare più di un veicolo contemporaneamente. Ogni veicolo necessita di una prenotazione unica.

Sulla piattaforma non è possibile ricevere la valutazione del tuo veicolo usato. Potrai comunque metterti d'accordo direttamente con il concessionario per una eventuale permuta e le relative condizioni applicate, dopo aver effettuato la prenotazione e prima della sottoscrizione del Contratto di vendita.

Il veicolo verrà pagato secondo il metodo concordato direttamente con il concessionario. In caso di conclusione del contratto di acquisto del veicolo, il concessionario provvederà direttamente a prelevare l'importo pre-autorizzato dalla carta di credito e ad imputarlo a titolo di caparra confirmatoria sul Prezzo dell'Autoveicolo.

Il veicolo selezionato viene bloccato per 7 giorni. Il concessionario contatterà il cliente per la firma del contratto, l'eventuale approvazione del finanziamento e il pagamento del veicolo.

Ove a seguito dell'invio della Manifestazione di Interesse Online, il veicolo non fosse più disponibile presso il Concessionario per motivi indipendenti da FCA e relativi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, ad eventuale contestuale vendita del veicolo da parte del Concessionario presso i propri locali, il concessionario provvederà tempestivamente ad avvisarmi, il sistema annullerà automaticamente la pre-autorizzazione sulla

carta utilizzata per la prenotazione e l'importo verrà automaticamente reso nuovamente disponibile sulla carta di credito utilizzata per il pagamento secondo le tempistiche gestite direttamente dal circuito della carta di credito dell'Utente.

Dopo il settimo giorno dalla manifestazione di interesse, il veicolo viene reso nuovamente disponibile per l'acquisto da parte di altri clienti e l'importo bloccato sulla carta di credito utilizzata viene reso nuovamente disponibile secondo i tempi previsti dal gestore della carta.

I veicoli nuovi in pronta consegna e già immatricolati e nella disponibilità dei concessionari prevedono tempi di consegna molto ridotti. Per i veicoli nuovi, ordinati secondo la configurazione del cliente, i tempi dipendono dalla capacità produttiva della casa madre.

Una volta prenotato il veicolo, si può richiedere il test drive dopo aver selezionato il modello si compila un form dove si mettono i dati dove poter essere contattato dalla concessionaria stessa sarà poi cura della concessionaria contattare il cliente per effettuare il test drive.

3.2 L'omnicanalità è al centro della strategia di trasformazione digitale dei retailer italiani e internazionali.

Oltre il 70% delle aziende grandi e medio grandi considera l'omnicanalità una direzione fondamentale dello sviluppo strategico. Per comprendere il significato e l'impatto di una strategia omnicannale è importante tenere in considerazione un altro concetto, quello della customer experience .L esperienza del consumatore scaturisce da un insieme di interazioni che avvengono tra quest ultimo e un prodotto , la risposta a queste interazioni , la customer experience, appunto , è strettamente personale e coinvolge il cliente a diversi livelli (razionale emotivo sensoriale fisico e spirituale). Da qui la definizione di omnicanalità : non è altro che la gestione sinergica dei vari punti di contatto(touch point) e canali di interazioni fra azienda e consumatore per ottimizzare questa esperienza. I punti di contatto sono gli asset a disposizione dell'azienda per costruire una relazione lungo il processo di acquisto (advertising, prevendita, pagamento, post vendita). Possono essere fisici (retail, call- center) oppure online (social media , app , sito di e-commerce).

La gestione integrata di questi punti di contatto è alla base di una strategia omnicannale. Per operare nello scenario dell'omnicanalità le aziende devono essere innovative e capaci di saper comprendere a pieno le esigenze del cliente nella sua totalità, mappandone il customer journey.

Il consumatore moderno non distingue più il negozio fisico da quello digitale. La facilità d'acquisto è aumentata esponenzialmente e le imprese moderne devono gestire un forte processo di rinnovamento della logistica, per garantire ai consumatori un'esperienza coerente lungo tutti i canali. Vediamo dunque cos'è l'omnicanalità e come trasforma i centri logistici. Il modello omnichannel permette alle imprese di evolversi in base alle esigenze dei clienti, oltre a ridurre costi e tempi nella fase di vendita e di distribuzione. Al contempo, si tratta di un approccio molto esigente a livello di gestione logistica. Per sviluppare una strategia simile è necessario che le imprese dispongano di una solida infrastruttura digitale, supportata da un SGM per la gestione del magazzino (meglio se con funzioni pensate per il retail). Per comprendere come si è giunti a

questo modello, sarebbe opportuno iniziare con qualche osservazione sulla fisionomia del consumatore digitale, una vera e propria novità per le imprese .

3.2.1 Il caso Hounday: dal modello tradizionale al click to bay



La hounday è stata promotrice di un cambiamento radicale nella vendita delle automobili. Il lancio della click to bay ha rappresentato a pieno l'espletazione del modello omnicanale permettendo ai clienti di scegliere, configurare, pagare e ricevere direttamente a casa l'automobile che più rispondeva alle loro esigenze.

I vantaggi della piattaforma sono dati dal fatto che si può acquistare l'automobile valutando comodamente fra le offerte di diversi concessionari hounday e tutte le pratiche burocratiche vengono svolte direttamente online permettendo massima flessibilità. Gli step per il funzionamento della piattaforma hounday click to bay sono 6: 1) selezionare un veicolo: permette la ricerca della hounday che più risponde ai gusti del consumatore; 2) configurare: selezioniamo il concessionario preferito e la hounday con annessi colori, accessori e pacchetti.

Scegliamo l'auto con un finanziamento apposito e si decide il ritiro ; 3) my offer: possibilità di richiedere un preventivo al concessionario selezionato in base alla configurazione presentata 4) contratto : una volta valutata e approvata l'offerta del concessionario si può passare alla stipula del contratto in cui sarà richiesta una caparra confirmatoria 5) richiesta di finanziamento: una volta decisa la hounday da acquistare e una volta firmato il contratto viene fatta richiesta formale di finanziamento alla santander consumer bank 6) ordine : una volta firmato il contratto e ricevuto esito positivo del finanziamento sarà possibile ultimare l'ordine. Il concessionario si occuperà di tutto e il cliente verrà ricontattato quando la sua auto sarà disponibile per il ritiro. Il modello appena presentato rappresenta un'efficace strategia omnicanale perché mette in contatto il consumatore e l'azienda ponendo l'attenzione su un vero e proprio processo di discriminazione delle preferenze di acquisto del cliente permettendo una ottima esperienza di acquisto che risponde a pieno ai bisogni manifestati dalla domanda di mercato.

Con la trasformazione digitale della società, i consumatori diventano più esigenti e cercano qualcosa in più del semplice acquisto. Vogliono muoversi liberamente tra l'esperienza sensoriale propria del negozio fisico e

la rapidità del servizio online. Online e offline sono ora due spazi contigui tra i quali il cliente oscilla in base alle proprie esigenze. Il consumatore può ad esempio decidere di acquistare un prodotto online e ritirarlo nel negozio fisico. Una volta nel negozio, può interessarsi ad un altro articolo e richiederne l'invio a casa successivamente. Le possibilità di interazione sono molteplici e il consumatore si aspetta di procedere senza ostacoli di sorta. Per le aziende tutto questo processo coincide con una doppia valutazione: da una parte si è valutati per il prodotto venduto, dall'altra il buyer giudica la qualità dei processi invisibili (per esempio la logistica o i processi di distribuzione). La bontà dei servizi e dei prodotti si riflette poi nelle interazioni (commenti, recensioni, opinioni, like ecc.) che il cliente scrive online e che contribuiscono a costruire la reputazione di un brand. Per questo l'omnicanalità è così importante, perché permette alle aziende di essere presenti lungo tutti i canali possibili in maniera coerente e offrendo al consumatore un'esperienza d'acquisto e di comunicazione fluida.

3.2.2 Il caso car next: una concessionaria multimarca

Carnext applica un modello omnicanale sia su un concetto di vendita fisica face to face sia sulla vendita online. La qualità principale di questa piattaforma è la semplicità di acquisto che avviene in 3 passi : 1) trovare l'auto giusta : trovare l'auto perfetta ad un prezzo vantaggioso;2) scegliere il metodo di pagamento: la caratteristica fondamentale della carnext è la flessibilità nei pagamenti che permette ai clienti possono scegliere liberamente la forma di pagamento (acquisto online , finanziamento , visita in store) 3) consegna o ritiro tramite car next i clienti possono sia farsi consegnare il veicolo oppure optare per un delivery point vicino alla loro abitazione.

La piattaforma car next presenta una struttura fluida anche con i cambiamenti dovuti all'emergenza sanitaria. Si possono trovare auto nuove, usate e a km 0 sfruttando anche la clausola dei 14 giorni di garanzia soddisfatti o rimborsati; vi è una moltitudine dei veicoli che rispondono a pieno alle varie richieste di ogni fascia di clienti passando dall'utilitaria all'auto premium tutto in linea con un'ampia strategia di penetrazione del mercato

3.2.3 Dal multicanale all'omnicanal

Le aziende e i clienti hanno sempre bisogno di una via per poter interagire. Tradizionalmente i dettaglianti hanno usato il negozio come canale principale in cui far confluire tutti i processi (modello monocanale).

L'arrivo dell'e-commerce e di giganti come Amazon o Privalia (caso di magazzino omnicanale che sfrutta Easy WMS) ha cambiato lo scenario obbligando i retailer tradizionali a passare dal modello monocanale a uno multicanale che prevede la presenza del negozio fisico e di quello online. Durante questa transizione però le due vie a disposizione del retailer (online e offline) sono rimaste isolate l'una dall'altra e ogni canale ha continuato a funzionare seguendo un preciso modus operandi (e senza possibilità di interazione). A questo punto entra in gioco il modello crosschannel che le imprese hanno adottato per lavorare sulle

interazioni, offrendo al consumatore la possibilità di combinare liberamente i canali (un esempio chiaro è l'acquisto online che è possibile ritirare in seguito in un negozio fisico). Ma il settore del retail è consapevole che ciò non basta. Oltre ad aggiungere canali collegati fra loro, è necessario che i diversi touchpoint risultino perfettamente integrati affinché il cliente acquisti in maniera fluida e dinamica. Il modello omnicanale prova a raggiungere l'integrazione perfetta facendo confluire in un unico flusso tutti i punti di contatto. Grandi imprese lo stanno già applicando, come Decathlon che costruisce magazzini omnicanale o Zara con i suoi due negozi omnichannel a Londra e a Milano con cui collega l'ambiente online con quello offline. Il modello omnicanale è sicuramente appetibile per le aziende, ma ha bisogno di infrastrutture logistiche e digitali adeguate per funzionare.

3.2.4 Omnicanalità e Brand consistency



Abbiamo visto che l'omnicanalità attribuisce la stessa importanza a tutti i canali e punti di contatto per generare una coerenza agli occhi del consumatore.

Un'impresa coerente acquisisce anche credibilità, un aspetto cruciale che può essere misurato in base ai livelli di:

- 1) Consistenza. I clienti desiderano interagire in modo concreto con le aziende, indipendentemente dal canale e aspettandosi sempre gli stessi standard qualitativi.
- 2) Continuità. Le interazioni con le aziende devono essere fluide e costanti.
- 3) Sicurezza. L'accesso alle informazioni relative agli account e alle transazioni deve essere facile e sicura.
- 4) Relazione. I consumatori desiderano essere riconosciuti come clienti abituali dalle imprese che dovrebbero riconoscerne il grado di fidelizzazione.

Non basta più consegnare un prodotto di qualità. Ora anche il livello del servizio e della comunicazione entrano ora nel "pacchetto" di servizi che si aspetta il cliente. Se ci soffermiamo su questi quattro punti, capiremo la necessità di preparare il magazzino per essere sempre reattivo. Vediamo dunque com'è fatto un magazzino omnicanale.

3.2.5 Il magazzino omnicanale



Il modello omnicanale presuppone una trasformazione dei centri logistici, per cui un magazzino omnicanale è differente da uno tradizionale. Ovviamente lo spazio e le aree continuano ad essere le stesse (stoccaggio, preparazione degli ordini, baie di carico e scarico ecc.). La differenza risiede piuttosto nelle esigenze: bisogna gestire contemporaneamente le entrate degli ordini effettuati online, nei negozi fisici e attraverso eventuali altri canali. I magazzini delle aziende dell'e-commerce ricevono un numero molto elevato di

piccoli ordini (ognuno formato da poche linee d'ordine) provenienti da clienti che hanno effettuato i loro acquisti via Internet. Di solito una buona parte di questi ordini non sono in stock, per cui le aziende devono richiederli ai loro fornitori. Dopo l'arrivo in magazzino, la merce viene distribuita direttamente agli ordini che sono spediti rapidamente senza necessità di stocarli: metodo di preparazione degli ordini cross-docking. Le consegne degli ordini effettuati online devono essere gestite rapidamente e, pertanto, l'efficienza e la buona organizzazione sono essenziali. Gli articoli che arrivano al magazzino devono essere gestiti secondo la lista degli ordini in sospeso da completare (tenendo in considerazione se corrispondono a ordini che includono un solo prodotto oppure più di una linea di stock). Condizionare un'area in cui elaborare ogni tipo d'ordine consente agli operatori di lavorare in una zona specifica del magazzino e di non dover percorrere grandi distanze. Le imprese che adottano un approccio omnicanale gestiscono anche i resi, processo dei motivi del successo dell'e-commerce è la politica dei resi (facile e immediata per il consumatore). Sebbene costituiscano una comodità per i clienti, i resi presuppongono un maggior carico di lavoro e costringono a predisporre uno spazio per lo svolgimento di questa attività.

Gli elementi del magazzino omnicanale sono:

- Deve essere attrezzato con sistemi che offrano la massima capacità di stoccaggio possibile e al contempo velocizzino la preparazione degli ordini. Le scaffalature che offrono accesso diretto alle merci sono indispensabili perché facilitano la movimentazione dei prodotti;
- Deve contare su un software efficiente in grado di gestire gli ordini di tutti i canali, velocizzarne la preparazione, mostrare l'inventario in tempo reale e garantire una comunicazione fluida tra il magazzino e le principali imprese di trasporto.

Il sistema di gestione del magazzino (SGM) come Easy WMS consente di raggruppare automaticamente gli ordini e di passare dal sistema push a un sistema pull. Con il sistema push, gli ordini sono preparati preventivamente e rimangono in attesa della distribuzione (i processi sono concepiti in funzione della previsione della domanda). Con il sistema pull, invece, gli ordini vengono preparati solo quando richiesti (la produzione è condizionata dalle esigenze del consumatore). I magazzini dei negozi fisici, ad esempio, possono essere omnicanale poiché contengono lo stock necessario per soddisfare le esigenze dei clienti che visitano questi punti vendita e, al contempo, consentono di preparare gli ordini di acquisto effettuati su Internet.

I vantaggi di un magazzino omnicanale sono:

- 1) Ridurre i tempi di consegna degli ordini
- 2) Migliorare la sinergia tra magazzini e punti vendita
- 3) Ampliare le opzioni di consegna degli ordini includendo, ad esempio, il click and collect
- 4) Disporre di una maggiore capacità per offrire un portafoglio di prodotti molto più ampio

5) Perfezionare la preparazione degli ordini e l'immagine del marchio.

Il mercato dell'e-commerce cambia continuamente e l'omnicanalità è solo una delle sfide che le aziende devono superare. Conoscere il cliente, analizzare il mercato, lavorare sulle infrastrutture e migliorare i processi logistici sono tutti passaggi essenziali per l'impresa che vuole crescere.

3.3 Modello della vendita online scenario e contesto

L'aumento del uso delle tecnologie ha modificato le strategie aziendali ponendo le basi per una nuova tipologia di fare impresa basandosi sul uso di internet e dei social media. La vendita online è in continua crescita e rappresenterà secondo diverse stime il trend crescente per i prossimi anni. Dal momento che vi è una forte crescita in molti si sono avvicinati a questa attività per aumentare i propri canali di vendita o anche per avviare una nuova attività imprenditoriale. Internet ha dato la possibilità agli imprenditori di aumentare il proprio portafoglio cliente modificando la propria offerta e aggiornando la propria strategia di marketing dal momento che i flussi informativi sono molto più veloci adesso rispetto al passato. L e-commerce rappresenterà uno scenario che darà la possibilità di poter farsi conoscere da molti clienti e permetterà alle aziende stesse di potersi confrontare con un mercato che diventerà sempre più competitivo e incentrato sul mondo digitale

3.4 La reputazione del brand online

Nel mondo digitale le imprese devono lavorare su concetto in particolare che è quello di Brand awareness che comprende sia il livello di notorietà che di riconoscibilità di una azienda rispetto ai suoi mercato di riferimento, la creazione della Brand awareness tramite internet si espleta tramite un efficace campagna di content marketing e tramite l'uso di tutti i social media, queste azioni permetteranno di aumentare il valore del marchio dell'azienda e migliorare la reputazione della stessa. Un'azienda deve operare online nella stessa maniera con cui opera offline seguendo principi coerenti con quella che è la mission e la vision aziendale, seguendo una strategia di comunicazione chiara e riconoscibile dai propri clienti.

3.4.1 Il sito web

Rappresenta il biglietto da visita per farsi conoscere dai clienti e per lavorare online. È una vetrina sempre visibile con la quale si possono raggiungere vaste fette del mercato oppure delle nicchie di pubblico molto redditizie in modo da farsi conoscere ed emergere in pochissimo tempo; il sito web aziendale è uno strumento flessibile che è impiegato per comunicare con il pubblico del web ottenendo una interazione

immediata con gli stessi clienti senza vincoli di spazio e di tempo. Avere un proprio spazio su internet gestito in maniera professionale aiuta l'azienda ad acquisire una maggiore credibilità permettendo anche l'instaurazione di solide relazioni con la clientela permettendo la nascita di una vera e propria strategia di fidelizzazione. Il sito web permette anche di acquisire moltissime informazioni sui clienti e sul loro comportamento e si rivela un ottimo strumento per profilare il proprio target e per capire se le azioni intraprese hanno un riscontro positivo .

3.4.1.1 La vendita online :

L'avvento di internet ha modificato le abitudini di acquisto dei consumatori i quali rispetto al passato sono molto più informati e sanno scegliere i propri acquisti in maniera molto più oculata, dal momento che è possibile confrontare gli stessi prodotti presso più siti , nell'ambito della vendita delle automobili , la vendita online ha rappresentato un passo in avanti rispetto alla vendita tradizionale perché le aziende tramite la vendita online possono comprendere le esigenze della clientela e capire meglio quelle che sono le preferenze di acquisto. Il mondo online ha permesso alle case automobilistiche di poter aumentare la propria offerta presentando alla domanda potenziale un ventaglio di prodotti ampliato ed aggiornato e dal momento che i recenti eventi hanno accelerato il passaggio da una vendita fisica ad una vendita virtuale molte aziende hanno scelto di implementare la propria strategia online inserendo la possibilità di personalizzare direttamente da casa il proprio acquisto. Il cambio radicale rispetto al passato deve essere visto in maniera bivalente sia per le aziende sia per i clienti: da una parte le aziende automobilistiche hanno potuto ampliare la propria offerta commerciale e dall'altra i clienti hanno più possibilità di scelta e possono confrontare diverse alternative.

3.4.1.2. I motori di ricerca



Le aziende automobilistiche hanno sfruttato a pieno la capacità dei motori di ricerca in modo che i clienti

tramite questi strumenti potessero facilmente mettersi in contatto con loro e sfruttando L ampio raggio di visibilità possono presentare i propri prodotti a più fascia di clientela. Nel mondo dell'automobile i motori di ricerca rappresentano un mezzo fondamentale poiché sono il tramite fra i clienti potenziali e L offerta commerciale. Le piattaforme web hanno non solo una funzione di collegamento fra le aziende e la clientela ma anche la funzione di controllare i risultati delle azioni online che le aziende eseguono (es; Google analytics). Frasi conoscere nel mondo online attraverso il piazzamento ottimale nei motori di ricerca oggi rappresenta la carta vincente nel mondo dell'automobile permettendo di raggiungere fasce di clientela prima sconosciute e ponendosi come traino fondamentale per le vendite, dal momento che la comunicazione online assumerà un ruolo sempre più centrale nel corso dei prossimi anni.

3.4.2 Il caso di brumbrum.ti e mia car.it:

Le due realtà presentate nel titolo sono la dimostrazione del cambiamento della tipologia di vendita nel mondo dell'automobile. Brumbrum è una piattaforma che permette di acquistare o noleggiare L'automobile completamente online, permettendo ai clienti di scegliere fra auto usate e a km 0 in vendita o a noleggio. I servizi che questa piattaforma offre sono finalizzati alla completa comodità del cliente che da casa sua può scegliere tutte le caratteristiche principali del veicolo sfruttando la clausola di reso gratuito entro 14 giorni e la garanzia fino a 3 anni in cui è incluso il soccorso stradale, la piattaforma gestisce l'igienizzazione totale del veicolo e la successiva consegna presso la residenza del cliente nel pieno rispetto delle norme sanitarie. Molto interessanti sono i vantaggi del noleggio a lungo termine che comprendono la flessibilità dell'offerta , il canone mensile fisso, assicurazione , manutenzione e soccorso stradale h 24 e consegna a domicilio in promozione è un ritiro presso un centro convenzionato gratuito. Miacar è una piattaforma online che permette ai clienti di poter scegliere per marca, modello o allestimento il veicolo che più si adatta alle esigenze del cliente ed ha una caratteristica particolare che se il cliente dovesse cambiare idea vi è il completo rimborso della caparra. È una piattaforma che punta fortemente su una politica di prezzo chiara e trasparente e fa della clausola soddisfatti o rimborsati un punto fondamentale della propria strategia. I clienti possono scegliere direttamente dall'app la marca di automobile che più interessa loro; il ritiro del mezzo avviene sia presso un concessionario sia in pronta consegna presso la residenza del cliente, vi è anche la possibilità tramite questa piattaforma di poter effettuare una permuta del proprio veicolo grazie all'aiuto di un esperto a completa disposizione del cliente. Queste due esempi da me descritti testimoniano come la vendita online rappresenti una modalità di operare che riguarda non solo una politica di prezzo ma anche e soprattutto la possibilità di ampliare il rapporto tra impresa e cliente finale instaurando un rapporto che va dalla prevendita al post vendita contentandosi su una serie di servizi che rappresentano un incentivo in più per la clientela per L'acquisto dell'automobile. Ritengo che questa sia la direzione giusta per il settore dell'automotive perché permette uno scambio di informazioni chiaro con i clienti e al contempo dà la

possibilità ai clienti di essere più informati e alle aziende del settore di ampliare l'offerta commerciale in modo da raggiungere ampie fette del mercato

Capitolo 4

Dopo aver effettuato il mio lavoro di ricerca, adesso passo in rassegna i vantaggi e gli svantaggi delle diverse tipologie di vendita relative al settore dell'automotive concentrandomi sia sulla parte descrittiva sia su un breve commento sulle strategie di marketing applicate.

4.1 Pro e contro delle diverse scelte

L'avanzare delle tecnologie ha profondamente modificato le strategie di marketing aziendali e anche un settore profondamente radicato come quello dell'automobile ha visto profondi cambiamenti. Si sono delineate due tipologie di scelte strategiche: una relativa a una visione tradizionale della vendita ed un'altra che ha abbracciato una visione omnicanale al passo con i tempi. Ci sono vantaggi e svantaggi nell'adozione di una o dell'altra alternativa commerciale. Innanzitutto un approccio basato su una visione tradizionale permette sicuramente di puntare su un approccio diretto fra consumatore e prodotto finale poiché viene a crearsi un legame diretto fra il cliente e l'automobile che è oggetto di vendita un ulteriore vantaggio della visione tradizionale è quello di creare un processo di fidelizzazione molto elevato riuscendo a creare un'offerta diretta al consumatore. Purtroppo la visione tradizionale non è esente da svantaggi poiché impone una rigidità nel contatto con la clientela; rigidità intesa come standardizzazione dell'offerta e del rapporto di customer care e anche di una poco flessibile capacità di diversificazione. Ovviamente il comparto tradizione permette una migliore gestione della base di clienti fidelizzata.

Passando all'approccio online possiamo vedere come la nuova tipologia di campagna marketing improntate sull'uso del web; ha permesso alle case automobilistiche di estendere la propria offerta commerciale sfruttando la visibilità dei canali online e la possibilità di poter differenziare la propria offerta in relazione

alle preferenze del consumatore, la potenza dell'online ha permesso una maggiore risposta delle aziende di settore ai bisogni della domanda.

Oltre a questi indubbi vantaggi, l'approccio improntato all'online risente della necessità di legarsi a processi fisici, ossia basarsi completamente sull'online può aiutare i processi di vendita ma non danno una spinta completa all'acquisto se non aiutati dall'esperienza completa. Il modo in cui le aziende comunicano, si informano e interagiscono con il cliente è cambiato; per comunicare è necessario un nuovo modo efficace per instaurare una conversazione con il proprio target. Oggi il marketing online (e-marketing, web marketing o internet marketing) ha sostituito quasi del tutto quello tradizionale in modo molto rapido. Con il termine Internet marketing o marketing online ci si riferisce a qualsiasi forma di marketing o pubblicità sul web, ovvero all'insieme di strumenti e tecniche di marketing non convenzionale impiegati per la promozione di una marca o prodotti e/o servizi attraverso internet. Dunque si tratta di un termine che comprende le promozioni via email, pubblicità sui social network e post sui social media. Il marketing online si differenzia dal marketing offline per il tipo di canali su cui si svolge. L'online sfrutta le potenzialità della rete mentre il marketing tradizionale si svolge nel modo che possiamo definire fisico. Il marketing offline si svolge al di fuori del web, si avvale di tutti quei strumenti che possono attirare l'attenzione di una qualsiasi persona durante la quotidianità:

- Volantini
- Cartelloni pubblicitari
- TV
- Radio
- Brochure e giornali

Il marketing online invece si svolge in rete, usando profili social, tramite un sito e la mailing list. A primo impatto l'e-marketing può sembrare meno personalizzabile, inoltre deve rimediare al contatto umano del marketing offline trovando altri sistemi e facendo in modo che il cliente si senta vicino al prodotto e coinvolto con il produttore. Per ottenere questo scopo, il marketing online si concentra su una nicchia specifica, ma al contempo, essendo presente nella "rete" supera lo stesso concetto andando a colpire trasversalmente diverse fasce demografiche. Parlando di personalizzazione e contatto, l'online ha la possibilità di utilizzare tutti gli strumenti possibili di internet per coinvolgere la sua potenziale nicchia. Infatti un buon marketing online è composto non solo da testi SEO ma anche da video, immagini elementi interattivi che trattengono il potenziale cliente sul sito e che lo spingono verso il prodotto creando un rapporto di fiducia.

Altre significative differenze tra marketing online e marketing offline sono:

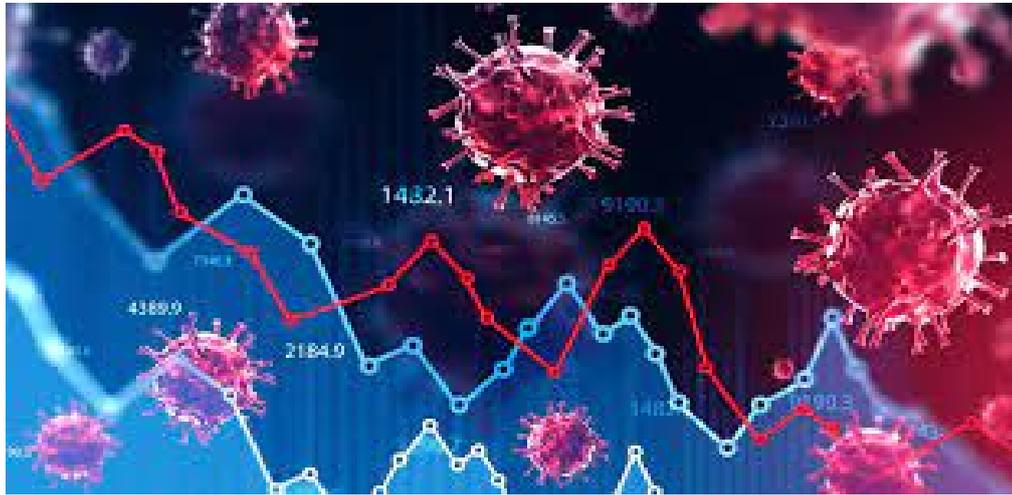
- **COSTO:** Le aziende investono molto per promuovere il loro marchio e per aumentare le vendite o i servizi. Quando si tratta di spese, il marketing online è conveniente rispetto al marketing offline. Infatti, in modalità offline si spenderebbe molto per mantenere le scorte, pagare lo stipendio a molti dipendenti, pagare affitti e altre fatture. Online le principali spese sono avviare un sito ottimizzato (sito web con SEO), creare annunci

sui social media e sui motori di ricerca che sono comparativamente molto meno costosi delle promozioni offline come TV, radio o giornali.

- **ESPOSIZIONE:** Il marketing online riesce, a differenza dell'equivalente offline, a superare le barriere geografiche. L'esposizione può essere globale senza creare punti vendita locali. Inoltre non è necessario avere enormi scorte o deposito per conservare le materie prime.
- **COMODITÀ:** Non ci sono barriere temporali nel marketing su internet. I clienti che visitano un sito web possono in qualsiasi momento acquistare prodotti o servizi. Nell'offline bisogna invece aspettare l'apertura del negozio.
- **PERSONALIZZAZIONE:** Il traffico web e le cronologie degli acquisti dei clienti vengono tracciati, dunque è facile fornire un'offerta specifica a una specifica categoria di clienti. Inoltre, si può scegliere come target una categoria di persone per promozioni specifiche. Questi tipi di metodi sono difficili da applicare nei punti vendita offline. Solo i piccoli negozi possono utilizzare questi metodi per mantenere i propri clienti.
- **SOCIAL MEDIA INFLUENCE:** I negozi online possono essere promossi attraverso i social media. Nel marketing online l'equivalente della pagina pubblicitaria può essere un banner su un'altro sito, mentre nell'offline può essere affittata permettendo alla pubblicità di rimanere in circolo per un periodo limitato e vista soltanto da coloro che comprano la rivista. Anche se sembra risultare molto simile, la differenza sta nella rapidità con cui un potenziale cliente potrebbe copiare i link e condividerlo sul proprio profilo. Il link del sito o del negozio online sarà raggiungibile da chiunque e ciò aumenterà non solo il traffico all'interno dello stesso ma anche le vendite.

L'utente consumatore si è trasformato in un esploratore del web, tramite Google o Facebook è in grado di trovare da solo quello di cui necessita attraverso la digitazione di parole chiave, leggendo recensioni e chiedendo consigli attraverso i canali social. Tutto ciò di cui abbiamo parlato in quest'articolo ci porta ad una conclusione, ovvero, che il marketing online sia la soluzione ottimale per una pubblicità che generi non solo nuove fonti di profitto, utenti soddisfatti e clienti fidelizzati ma ci dà anche la possibilità di controllare e orientare l'evoluzione e i risultati di una campagna in modo comodo e economico

4.2 Come la pandemia ha accelerato i modelli omnicanale



Durante l'emergenza pandemica, le aziende del settore automotive che bisogna dare un cambio di passo alle logiche di vendita tradizionali; a partire dalla metà del 2020 le aziende hanno compreso l'importanza di un approccio basato sul modello omnicanale. La base di partenza è stata: "entrare nelle case" dei clienti tramite una forte campagna online che spingesse i clienti all'acquisto. Affianco ad un approccio online efficace hanno acquistato valore. Altre tipologie di canale di vendita sono:

- 1 La televisione con spot pubblicitari accattivanti
- 2 Landing page e il link al prodotto presenti sulle maggiori piattaforme al prodotto.
- 3 Podcast di presentazione dei prodotti
- 4 Pagine di presentazione prodotti nelle piattaforme social
- 5 Promozione di nuove proposte automobili tramite influencer e blogger
- 6 Questionari e test online per verificare i bisogni della domanda

Alla luce di questi cambiamenti la pandemia ha accelerato nuove frontiere per il marketing omnicanale, dal momento che le aziende hanno ben capito che per accrescere la clientela e rispondere al meglio alle esigenze del mercato a quanti più strumenti possibili.

Il futuro sarà sempre più orientato ad un approccio omnicanale facendo riflettere su nuove possibilità di marketing e nuovi modi di attirare la clientela. La pandemia ha accelerato il processo di digitalizzazione di numerose aziende, portandole ad aprire canali di e-commerce e a implementare nuovi strumenti di digital marketing. Per i brand che cercano nuove opportunità di business, tuttavia, aprire un canale e-commerce parallelo ai media tradizionali potrebbe non essere sufficiente nel 2021. Per guadagnare l'attenzione di un pubblico sempre più online - abituato a vivere in continua transizione tra la realtà analogica e quella virtuale - è necessario offrire una customer experience altrettanto capace di fondersi tra queste due dimensioni. Di fronte alla crescente richiesta di acquisti digitali, molti brand si sono attrezzati, nell'anno della pandemia, implementando o creando ex-novo canali e-commerce e servizi per il delivery al consumatore. Ma per

l'apertura di nuovi canali l'investimento economico e il riassetto logistico possono non bastare: è fondamentale che all'innovazione dei canali corrisponda un cambio di obiettivi e strategie marketing. Nel dietro le quinte, il venditore dovrà disporre di strumenti di data management al passo coi tempi, come ad esempio le piattaforme di customer relationship management (CRM). Sono poche le aziende che, al momento, hanno già implementato un approccio maturo all'omnicanalità (il 58,7% delle aziende intervistate da Largo Consumo non ha ancora attiva una strategia omnicannale ottimizzata): chi vende online lo fa spesso con strumenti obsoleti che non permettono l'accentramento di tutti i dati e la loro condivisione tra i dipartimenti aziendali. Infine, attuare un approccio omnicannale ben studiato può accrescere la soddisfazione dei clienti, a patto che il brand sia in grado di garantire la sicurezza delle transazioni effettuate online, il rispetto dell'offerta proposta, e una grande flessibilità nella gestione delle consegne fisiche e nel ritiro dei resi. Lo dimostra l'indagine di Largo Consumo realizzata in collaborazione con Lutech e svolta con i manager di 52 aziende italiane. Sicurezza e flessibilità incidono sempre di più sulla soddisfazione finale dei consumatori, che sono chiamati ad esporre i propri dati personali in qualunque momento del customer journey l'acquisto online può essere visto, per molti versi, come una prova di fiducia nei confronti del marchio: i clienti si affidano alla logistica aziendale e a servizi post-vendita da remoto ma pretendono che le loro aspettative vengano soddisfatte. Il periodo della pandemia ha agito quindi da acceleratore per le abitudini d'acquisto online che già da alcuni anni si stavano consolidando, seppur in modo più graduale. Una ricerca dell'Osservatorio multicanalità promossa dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Nielsen ha evidenziato come il web influisca sempre di più nei processi decisionali d'acquisto, nonostante i negozi fisici mantengano un ruolo importante proprio per la fase finale di acquisto: l'85% dei consumatori acquista ancora in un punto vendita fisico, ma per il 55% di questi la fase di scelta si svolge online. Meno del 10% dei consumatori acquista online, e solo il 5% restante sceglie in negozio per poi acquistare sul web. Ora ci si domanda se questa crescita di acquisti online sia temporaneamente legata al covid-19 oppure continuerà ad influire sul lungo termine anche dopo la pandemia. La risposta che possiamo dare è che sicuramente questo avvenimento così sconvolgente ha accelerato di almeno cinque anni in avanti la digitalizzazione dei settori merceologici proiettandoci verso una dimensione che vede il progresso dell'online e del web prendere una forte posizione all'interno delle nostre vite sia per gli acquisti e sia per le abitudini di tutti i giorni.

4.3 Conclusioni

Io ritengo che alla luce delle considerevoli notifiche apportate alle strategie di marketing dovute allo sfruttamento dell'online, vi sia una forte componente offline che bisogna mantenere all'interno di questo settore. L'importanza di effettuare in prima persona il processo di acquisto dell'automobile e vivere l'esperienza sensoriale del veicolo sono due fattori che anche alla luce dei cambiamenti apportati dalla pandemia non possono essere apportati. L'approccio omnicannale deve avere una dimensione sensoriale che permette al cliente non solo di ottenere informazioni per ponderare al meglio l'acquisto ma anche di essere coinvolto in quello che non risulta più un'operazione di acquisto fredda e distaccata ma un vero e proprio

Customer journey completo improntato al soddisfacimento dei suoi bisogni. In conclusione posso affermare che L'approccio futuro deve saper congiurare sia i cambiamenti tecnologici ormai presenti ma non deve sottovalutare la fondamentale dimensione fisica che risulterà sempre insita nel cliente.

BIBLIOGRAFIA

H.Minzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna 2014

Guan, Xu, Mantrana, Bian, Yiwen : *Strategic Information management in a distribution channel* , Journal of Retailing , March 2019

Ogden J.R. & Ogden D.T.: *Retailing- integrated retail management*. Boston et al- Dreamtech Press , 2005

Dhruv Grewal , Anne L. Roggeveen , Jens Nordfalt: *The future of retailing* ; Elsevier March 2017

A.Foglio: *E-commerce e Web Marketing* , Milano, Franco Angeli 2010

SITOGRAFIA

Sito ufficiale Fiat

Sito ufficiale Hyundai

Sito ufficiale BrumBrum

www.studiosamo.com