



Dipartimento di Impresa e Management

Tesi di laurea in “Sistemi di distribuzione”

*“ Strategie distributive nel settore dell’automotive: il ruolo del cliente
nella definizione di politiche convenzionali e percorsi alternativi. Il
caso Di Risio Groupe.”*

Relatore

Prof. Del Viscovo Dante

Candidato

Matr. 626001

Correlatore

Prof. Lanzara Riccardo

Anno Accademico 2010/2011

*A mamma e papà,
perché ci sono sempre.*

**“ Strategie distributive nel settore dell’automotive: il ruolo del cliente
nella definizione di politiche convenzionali e percorsi alternativi. Il caso
Di Risio Groupe.”**

Introduzione Pag. 5

Capitolo 1 – La distribuzione automobilistica, le tendenze, l’evoluzione 9

1.1 Dall’azienda al cliente: la concessionaria come attore fondamentale del canale
distributivo nel settore dell’automotive 9

1.1.1 Le modalità distributive di base e le alternative 9

1.1.2 Standard, margini, obiettivi di base 15

1.1.3 La fidelizzazione della clientela come filosofia di base 20

1.1.4 I trend più recenti della distribuzione del settore automotive in Italia 25

1.2 L’importanza dei business collaterali 28

1.2.1 Assistenza 29

1.2.2 Autonoleggio e servizi finanziari 34

1.2.3 La vendita dell’usato 38

**Capitolo 2 – Il comportamento d’acquisto del cliente dell’automotive: caratteristiche
e peculiarità di un settore complesso 45**

2.1 L’atto d’acquisto: motivazioni, ruoli e meccanismi decisionali 45

2.1.1 Le motivazioni d’acquisto 45

2.1.2 Dall’atteggiamento al comportamento 51

2.1.3 Processo d’acquisto e ruoli 57

<u>2.2 Soddisfazione e fidelizzazione della clientela nel settore dell'automotive</u>	63
2.2.1 FCS e customer satisfaction	63
2.2.2 Strategie di brand loyalty nel settore automotive	68
2.2.3 La customer care del cliente	71
<u>2.3 Il CRM: la gestione della relazione con il cliente</u>	75
2.3.1 Il CRM: aspetti definatori ed evoluzioni	75
2.3.2 Gli strumenti del CRM nel settore dell'automotive	79
Capitolo 3 – Il caso Di Risio: analisi e valutazione di un tentativo di semplificazione del processo d'acquisto per il cliente dell'automotive.	84
<u>3.1 Di Risio Groupe: mission, vision, caratteristiche del business</u>	84
.	
<u>3.2 Dalla strategia distributiva del gruppo DR alla nascita della filiera produttiva</u>	92
<u>3.3 La distribuzione alternativa: l'esperimento "supermercati"</u>	103
3.3.1 Presentazione	103
3.3.2 Obiettivi	108
3.3.3 Risultati	109
3.3.4 Osservazioni conclusive	112
<u>Conclusione</u>	114

INTRODUZIONE

Il business dell'automotive è —ed è sempre stato— uno dei più importanti indicatori dello stato di salute economica, della dinamicità e delle potenzialità di crescita di un paese.

Attualmente l'industria automobilistica rappresenta una notevole forza trainante dello sviluppo di uno stato ed è proprio per questo motivo che, spesso, soprattutto nei periodi di crisi, è una tra le prime a risentirne. Il volume d'affari originato dalle imprese che ne fanno parte è notevole e rappresenta in media il 15% del prodotto interno lordo.

Quello dell'automotive è, tuttavia, un settore caratterizzato da una forte complessità, turbolenza, dinamicità e da una rilevante instabilità. Le caratteristiche endogene del sistema e quelle del contesto nel quale, oggi, si sviluppa, pongono molte delle aziende operanti nel settore nella condizione di dover adoperarsi, in maniera proattiva, al fine di contrastare le difficoltà esterne e di gestire, per converso, le problematiche che, invece, si sviluppano all'interno del business stesso.

Le strategie più incisive per “sopravvivere” alla crisi, puntano, come accade per la maggior parte dei beni di largo consumo (anche se, per l'automobile, certamente quella dei FCMG non è una categorizzazione soddisfacente), a differenziare la propria offerta agendo sul prodotto o sugli elementi che completano la stessa. Chiave di volta per molte aziende diviene, pertanto, uno dei key asset più importanti del patrimonio delle imprese: la soddisfazione del consumatore. Come è noto, infatti, più l'acquirente è soddisfatto, più sarà fedele all'azienda, al brand.

Presupposto centrale per la comprensione della rilevanza di strategie che puntino alla costruzione di brand loyalty è l'idea (e l'evidenza che ne deriva) che acquisire un cliente è di gran lunga più costoso che conservarlo. Per far in modo che un qualsiasi soggetto continui a relazionarsi con un'impresa è fondamentale che ci sia fedeltà.

L'elaborato ha come scopo, una volta descritto il quadro d'insieme del settore, di analizzare le strategie sopra citate sia dal punto di vista dell'offerta, con maggiore attenzione per quelli che rappresentano i veri “attori” del sistema, ovvero i dealer, sia della domanda, ponendo al centro dell'analisi il consumatore e le sue preferenze. Si partirà comunque da una visione “centrica” del cliente.

L'obiettivo principe è quello di osservare e rilevare le caratteristiche di una buona rete distributiva, sottolineando l'effettiva necessità di offrire diversi servizi e di quanto questi ultimi possano incidere sul vantaggio competitivo di un'impresa. La figura del concessionario risulta essere protagonista in questo scritto.

Accanto all'analisi teorica dell'organizzazione dell'intero business verrà analizzato un caso pratico affinché ci possa essere un riscontro con la realtà.

Nel primo capitolo verrà affrontato il tema della distribuzione automobilistica, cercando di capirne l'organizzazione. La rete dei dealer è formata dalle concessionarie, attori fondamentali delle vendite del settore. Verranno quindi spiegati gli obiettivi di base che vengono prefissati, le strategie adottate e i diversi tipi di analisi per una valutazione successiva.

Di notevole rilevanza è comprendere il rapporto tra la casa di produzione, detta casa madre, e i rivenditori di auto, ovvero come vengono stabiliti i criteri di un'ipotetica scelta su scala nazionale di un concessionario piuttosto che di un altro. Resta fondamentale la coerenza strategica tra la filiera produttiva e distributiva.

Sempre per comprendere il ruolo del dealer ci si soffermerà sul concetto di fidelizzazione del cliente come filosofia di base. Per avere un'idea ancora più chiara sul business verranno descritti anche i più recenti trend in Italia.

Una volta osservato come una concessionaria opera e compreso come il suo ruolo sia strategico, in quanto in contatto diretto con il cliente finale, verrà fatto breve excursus sui business collaterali che possono essere offerti da quest'ultima, i quali tendono a rafforzare la relazione con il potenziale acquirente e ad assicurare che il rapporto sia continuativo e duraturo.

Il secondo capitolo si incentrerà sul consumatore. Ci si sposta dal lato dell'offerta a quello della domanda. Si parte da un'analisi generale, iniziando dal comprendere quali siano le motivazioni d'acquisto, per poi passare all'osservazione dell'atteggiamento e del comportamento del consumer: tutti gli studi a riguardo devono essere sfruttati per porre in essere le cosiddette strategie di conquista adottate dall'impresa. Comprendere a fondo i bisogni, le esigenze, le attitudini dei soggetti ai quali è indirizzata l'offerta è di rilevante importanza, così come è interessante esaminare le varie influenze che una persona può ricevere dall'ambiente esterno. I consumatori, vivendo in società, fanno

comunque parte di gruppi che vanno ad incidere, in maniera più o meno forte, sulle loro opinioni e decisioni finali.

Altri concetti fondamentali a riguardo sono la customer satisfaction e la successiva fidelizzazione del cliente. Si parte dalla comprensione dei fattori critici di successo che portano un consumatore ad essere soddisfatto del prodotto/servizio. Nel momento in cui le sensazioni post-acquisto e post-utilizzo sono per lo più positive è molto probabile che il soggetto si fidelizzi all'azienda. Costa molto meno mantenere una cerchia di clienti piuttosto che crearsene una nuova: questa linea di pensiero sta alla base del concetto di brand loyalty.

La parte finale del secondo capitolo è dedicata al CRM (Customer Relationship management). La gestione diretta della relazione con il cliente è uno strumento più che valido per ottenerne la fiducia. Una volta specificata l'importanza degli strumenti che ne fanno parte, ci si soffermerà nelle strategie utilizzate nello specifico nel settore dell'automotive.

Nel terzo capitolo si andrà a descrivere il caso DR Automobiles Groupe.

Grazie alla collaborazione del Direttore Marketing del gruppo, Massimo Di Tore, verranno esaminati i critical success factors sui quali la DR punta per differenziarsi dai competitors.

Innanzitutto si cercherà di delineare l'organizzazione della rete distributiva e le motivazioni che sono alla base del successo dell'azienda (a livello europeo è riconosciuta come la prima concessionaria multibrand). Dopo di che si andrà ad analizzare ciò che ha spinto ad adottare una strategia di inserimento in quello che è un mercato già maturo, ovvero il mercato dell'automobile, e quindi comprendere perché la DR ha voluto allargare il proprio business dedicandosi anche alla filiera produttiva. Una volta appurato questo, si andrà a toccare il tema della componentistica "Made in China", peculiarità importante del prodotto in questione, nonché ipotetico problema per quanto riguarda la reputazione del brand. Sempre per la visione "centrica del cliente", si tenterà di comprendere come DR abbia strategicamente agito per far passare in secondo piano il pregiudizio del mercato riguardo la produzione.

L'approfondimento più accurato si svolgerà nei confronti dell'"Operazione Iper".

Avendo nel primo capitolo dell'elaborato specificato l'importanza del concessionario, in quanto garante di determinati servizi pre e post-vendita che, non solo aumentano il valore dell'azienda, ma facilitano anche l'ottenimento di soddisfazione e la conseguente

fidelizzazione del cliente, ci si chiederà quanto, a livello distributivo, sia efficace la vendita delle vetture nei supermercati, privandosi di determinati servizi che solo un dealer è in grado di offrire.

CAPITOLO 1

LA DISTRIBUZIONE AUTOMOBILISTICA, LE TENDENZE, L'EVOLUZIONE.

1.1 DALL'AZIENDA AL CLIENTE: LA CONCESSIONARIA COME ATTORE FONDAMENTALE DEL CANALE DISTRIBUTIVO NEL SETTORE DELL'AUTOMOTIVE.

1.1.1 Le modalità distributive di base e le alternative.

Il settore dell'automotive, definito negli anni '40 come "l'industria delle industrie"¹, è unico nel suo genere ed ha un impatto importante nelle economie dei paesi. Il business non si incentra solo sul bene automobile, ma hanno molta rilevanza anche tutti i servizi che vi ruotano intorno (come ad esempio i settori di assicurazione, di prestiti e finanziamenti, di assistenza).

L'automobile, essendo un prodotto complesso, ha bisogno di un sistema di distribuzione specifico, differente rispetto agli altri beni di consumo.

La rete di vendita è un fattore critico di successo di ogni produttore automobilistico di notevole rilevanza. Quest'ultima, infatti, rappresenta la più importante, a volte l'unica, interfaccia con il cliente, si occupa di una capillare funzione comunicativa, relazionale e informativa, oltre ad essere un elemento essenziale nel processo di trasmissione dei valori del brand.²

Proprio per questa serie di motivi, alla fine degli anni '70, le principali case automobilistiche hanno deciso di cambiare in maniera radicale il rapporto fino ad allora stabilito con i commercianti (in questo specifico caso, i concessionari), passando dal regime di commissione a quello di concessione.³ In passato, infatti, il commissionario, quale mandatario della casa automobilistica, non acquistava le vetture, ma le aveva nel proprio stock in conto deposito e percepiva una provvigione per ogni vendita effettuata:

¹ Balducci, D. – *"Manuale del concessionario"* – Fag – VIII Edizione (2007)

² Ibidem

³ Ibidem

l'obiettivo primario era la vendita del nuovo, non era gestito minimamente il mercato, poiché non ordinava in proprio e in più aveva ridotti investimenti di capitale.⁴ Successivamente alla trasformazione del rapporto giuridico il dealer acquista e rivende il veicolo, quindi svolge un lavoro di gestione del mercato creandosi una propria immagine rimanendo comunque in sintonia con la casa madre. Il raggiungimento degli obiettivi da parte dei concessionari è possibile grazie ad una buona struttura operativa, quindi spazi, impianti e risorse umane adeguate come venditori, meccanici, direttori marketing.⁵

Il guadagno del concessionario non si basa, pertanto, sulla provvigione, ma coincide con il margine che questi riesce a realizzare a fronte del prezzo d'acquisto della casa madre (che applicherà uno sconto base, oltre a tutta una serie di sconti extra e incentivi al raggiungimento di obiettivi o l'effettuazione di campagne promozionali) e il prezzo di rivendita al cliente finale.⁶

Come citato sopra, l'attività del concessionario di auto non si esaurisce nella vendita del veicolo nuovo di fabbrica; in capo al dealer incombe una serie di attività fondamentali, che rafforzano la relazione con il cliente quali la gestione vendite dell'usato, i servizi di assistenza della clientela, la vendita dei ricambi, la promozione di vendite rateali.

Grazie agli interventi normativi della comunità europea, negli ultimi anni si è assistito ad un'evoluzione della natura del contratto di concessione. Di particolare rilievo è, in tal senso, il Nuovo regolamento UE 1400/2002, noto anche come Regolamento Monti (in onore del presidente della relativa Commissione), scaduto nel Maggio dello scorso anno e prorogato fino al 2014.⁷ Tale documento sancisce una fase di liberalizzazione, il cui scopo è di incrementare la concorrenza e apportare vantaggi ai consumatori europei, facilitando l'impiego delle nuove tecniche di distribuzione, come l'e-commerce e il multibrand. I proprietari di automobili avranno una maggiore offerta per la riparazione, la manutenzione e i pezzi di ricambio. Ai dealer viene offerta l'opportunità, qualora lo vogliano, di acquisire contratti di concessione di altri costruttori non più "obbligati" all'acquisizione congiunta del contratto di vendita con quello del post-vendita (acquistabili, quindi, anche disgiuntamente), con la possibilità, poi, di aggiungerli, senza vincoli strutturali e giuridici, al proprio business.

⁴ Balducci, D. – *“Manuale del concessionario”* – Fag – VIII Edizione (2007)

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem

⁷ www.automotivespace.it – Emilio Perri

Gli effetti di tale evoluzione legislativa sono pienamente percepibili nella rete distributiva automobilistica. Il fenomeno prevalente che si è affermato con sempre maggior vigore è quello della crescita del “multimarca” con l’aumento dei cosiddetti “concessionari multibrand”. Si può notare, infatti, come sia i grandi gruppi della distribuzione automobilistica che i piccoli e medi rivenditori abbiano tentato di ampliare la propria offerta, trattando più brand, molte volte direttamente concorrenti tra loro.⁸ A causa di questo fenomeno, molti piccoli e medi costruttori con un potere contrattuale meno incisivo si sono trovati a dover fronteggiare una situazione poco favorevole e, pertanto, a dover cercare di ridurre gli effetti negativi della stessa sul business. Al contrario, i marchi nuovi ed emergenti sono riusciti a beneficiare di tali dinamiche, sfruttandone l’intrinseca opportunità di sviluppo della rete e di miglioramento del business quale sostegno all’attività di start-up. Le imprese con maggiore quota di mercato e, quindi, con maggiore potere contrattuale, hanno invece gestito la stessa fase contrastandola e tentandone di limitare la diffusione perché timorosi di una potenziale aggressione da parte delle proprie reti distributive: ciò ha fatto sì che, molto spesso, grazie ad accordi diretti con la rete, l’azione delle grandi imprese sia stata diretta a scoraggiare, in maniera più o meno diretta, le acquisizioni. Tuttavia, negli anni di applicazione del sopra citato Regolamento, a fronte di un’analisi degli effetti (visibili in particolare sui risultati delle vendite) si può constatare che, in media, i dealer non sono stati in grado di sviluppare il proprio business in maniera proporzionale al numero dei mandati acquisiti. Sembra, infatti, che la parcellizzazione delle “energie” del dealer su diversi fronti abbia portato a risultati complessivi analoghi o di poco superiori rispetto al risultato storico raggiunto nella propria area territoriale. In sintesi, è possibile affermare che la somma delle diverse quote di mercato non sia stata quella effettivamente attesa.⁹

Nonostante tutto, però, è bene sottolineare come, a differenza del passato, il distributore automobilistico, oggi, abbia l’opportunità di offrire al proprio cliente più prodotti e più soluzioni alternative.

Gli effetti più soddisfacenti sono stati riscontrati nel settore dell’after-sales dove è aumentata la capillarità dei punti assistenza al consumatore. La distribuzione tramite la GDO è un’esperienza particolare da prendere come esempio: DR Motor, proprio sfruttando le opportunità messe a disposizione dal Regolamento UE

⁸ www.automotivespace.it – Emilio Perri

⁹ Ibidem

1400/2002, riuscì ad organizzare la distribuzione del SUV DR5 presso tutti gli ipermercati della catena “Iper”. L’assistenza tuttavia venne organizzata in una rete di riparatori autorizzati collocati geograficamente sull’intero territorio nazionale.¹⁰

Il profilo del business dell’automotive, quindi, è stato radicalmente modificato negli ultimi anni dai processi di globalizzazione, dallo sviluppo di nuove tecnologie, dalle nuove esigenze di consumo, ambientali e normative.¹¹

Il comportamento d’uso e il processo che porta all’acquisto del cliente, l’omogeneizzazione dei prodotti e dell’offerta e la saturazione dei canali distributivi tradizionali hanno fatto in modo che le case automobilistiche abbiano iniziato a ricercare nuovi vantaggi competitivi sul mercato, coinvolgendo anche leve e processi di marketing transazionale ed emozionale.¹²

Sfruttare internet per la promozione e la vendita di auto risulta essere una strategia vincente.¹³ La possibilità di comprare i listini online, di trovare annunci per l’usato ed altre informazioni utili per decidere quale prodotto acquistare facilita la gestione della relazione con il cliente. Come afferma Eugenio Ranelli, Presidente dell’ANFIA¹⁴, utilizzare il web per sviluppare le politiche di marketing è la sfida del futuro. Questa sua affermazione sta a significare che il meccanismo d’acquisto dell’auto sta per cambiare. Investire in internet è uno dei driver competitivi determinanti per la filiera automotive a livello mondiale. Uno dei siti protagonisti dell’e-commerce, eBay Motori, analizzando le abitudini dei navigatori italiani, ha rilevato l’aumento della propensione all’acquisto online. Un italiano su cinque¹⁵ ha cambiato la propria vettura e internet è stato il mezzo privilegiato per la ricerca di informazioni a riguardo e circa 200 mila italiani hanno poi concluso l’acquisto direttamente sul web. Quest’ultimo ha addirittura superato le riviste cartacee, le quali vengono consultate dal 22% degli intervistati, a seguire i consigli di conoscenti, 19%. Il ruolo più importante continuano ad averlo comunque i concessionari, 68%, i quali danno la possibilità di toccare con mano il prodotto. La principale ragione che spinge ad utilizzare internet è il risparmio, fattore incisivo in questo periodo di crisi, stimato intorno ai 1000 euro. Sia chi ha venduto che chi ha comprato si è dichiarato soddisfatto dell’operazione. Un altro dato molto rilevante è la futura propensione allo scambio di auto sul web: 7 milioni di italiani sarebbero disposti

¹⁰ www.automotivespace.it – Emilio Perri

¹¹ Intervista di Iveta Merinova a Pietro Gorlier (AD Mopar)

¹² Ibidem

¹³ www.omniauto.it/magazine

¹⁴ ANFIA: Associazione Nazionale Filiera Industria Automotive

¹⁵ Studio della Research International

ad acquistare e 2,6 milioni a vendere. Da una parte resta la parte della popolazione che non ha mai pensato al web per:

- Mancanza di fiducia nel web (29%);
- Non considerazione di internet (25%);
- Non avere a disposizione internet (20%).

Alla luce dell'evoluzione delle esigenze del consumatore e delle citate variazioni del mercato, una delle conseguenze di tali processi riguarda certamente lo sviluppo della rete distributiva e, in particolare, l'innovazione del format del punto di vendita. In generale, è possibile osservare numerosi cambiamenti che interessano proprio il format distributivo dei dealer. I concessionari classici stanno diminuendo sempre più perché sostituiti da reti organizzate, da mega-brand retailer di maggiori dimensioni.¹⁶ In più, proprio per aumentare la soddisfazione del cliente in tutte le fasi del processo di vendita (e quindi d'acquisto)¹⁷ è in corso una diversificazione dei format dei concessionari.¹⁸ Il punto vendita dell'automobile può trasformarsi in flagship-store, brand satellite, brand corner, shop-in-shop, brand center, multi-brand outlet, test-drive satellite o service outlet.¹⁹ Tra i format più dinamici, è possibile, inoltre, riconoscere il city car-sharing o la presentazione di vetture on-demand a domicilio. In tal senso significativa risulta essere la strategia di Fiat che, entrata in collaborazione con Ikea, ha analizzato, creato e in parte prodotto una nuova forma di dealership. Il risultato della collaborazione è la creazione delle nuove showroom: luminose, aperte, luoghi piacevoli (non solo d'acquisto ma anche di visita) nei quali il cliente può trascorrere più del tempo normalmente dedicato alla scelta dell'automobile grazie anche ad una serie di servizi inseriti nel complesso quali, ad esempio, zone di accoglienza per bambini e zone merchandising; ambienti che invitano la famiglia o chiunque altro ad entrare per vedere, ma soprattutto vivere, il mondo del brand. Le due caratteristiche distintive del nuovo layout sono la semplicità, la chiarezza dell'esposizione e la pulizia del design. Il nuovo ambiente è friendly, quindi coerente con la strategia di sviluppo dei prodotti Fiat, come la Panda o la Nuova 500.²⁰ Altra interessante operazione innovativa del brand italiano riguarda il format delle concessionarie di proprietà: si fa riferimento alla creazione dello spazio «Motor Village», ideato e realizzato con lo scopo di rilanciare una presenza

¹⁶ Studio della Research International

¹⁷ Come ad esempio: spaccettamento delle operazioni di vendita e di servizio, l'esigenza di prossimità dei servizi informativi e di post-vendita.

¹⁸ Intervista di Iveta Merinova a Pietro Gorlier (AD Mopar)

¹⁹ Ibidem

²⁰ Ibidem

significativa, con una forte identità nel mercato. Motor Village è un centro multifunzionale e multibrand in cui si possono riscontrare diversi punti di interesse: una Conference Room, il Mirafiori Cafè, nuovo ed esclusivo punto vendita merchandising, un circuito di prova interno e una vasta area esterna per l'organizzazione di eventi.²¹ Inoltre, avendo un numero considerevole di visitatori al giorno, è un'ottima prova dal punto di vista commerciale che sta anche dando risultati abbastanza soddisfacenti in linea con l'idea del format del concessionario. Questa strategia offre un'esperienza d'impatto al consumatore e al tempo stesso può essere considerata anche un efficiente canale diretto dal punto di vista comunicativo, distributivo e informativo.²²

Questa serie di iniziative possibili, per far sì che vadano a buon fine, devono essere innanzitutto accettate e applicate dal dealer. Qualsiasi strategia venga intrapresa, comunque deve partire dal paradigma di fondo della distribuzione, ossia che tutto ha come obiettivo principe il ritorno dell'investimento del concessionario stesso. L'importante è avere una business proposition che faccia in modo che il distributore possa effettivamente essere profittevole, quindi generare risorse da investire successivamente nei vari servizi destinati al cliente.²³

“La profittabilità è legata anche al fatto che il dealer deve fare marketing sul territorio, ma non tutti sono stati in grado di evolversi nella competizione locale. Un concessionario deve essere in grado di gestire in modo professionale diverse modalità e situazioni di vendita, uscire dal salone e stimolare il cliente, e ottimizzare i costi nel punto di vendita”.²⁴

L'automobile, essendo un bene di valore, necessita di una vendita diretta. Il cliente vuole testare con mano la macchina e il ruolo del concessionario si fonda proprio su questa esigenza. Bisogna aggiungere però che oggi il potenziale acquirente è molto più informato, preparato, documentato, quindi lo sforzo dei dealer è chiaramente maggiore e di natura più complessa.

In sintesi, per far sì che ci sia lo sviluppo di un'efficace rete commerciale nel settore dell'automotive bisogna:

- assicurarsi la copertura geografica, migliorare qualitativamente le strutture e le performance delle concessionarie e aumentare la loro redditività;

²¹ www.automotivespace.it – Emilio Perri

²² Ibidem

²³ Ibidem

²⁴ Ibidem (cit.)

- potenziare i processi di marketing relazionale e assicurarsi, quindi, la customer satisfaction.²⁵

1.1.2 Standard, margini e obiettivi di base.

Le aziende concessionarie, che operano in un settore dove i beni commercializzati sono registrati, possono ricorrere a statistiche per comprendere la situazione del mercato e, quindi, decidere quali strategie implementare.

In questo settore il mercato è “il totale delle unità immatricolate da tutte le aziende che commerciano auto, di qualsiasi tipologia e qualsiasi brand, in un’area definita (comunale, regionale, nazionale)”.²⁶

I risultati del dealer possono essere calcolati e verificati confrontando le vendite e le immatricolazioni del dealer stesso e quelle in generale registrate della stessa marca nell’area di competenza. Nel caso siano inferiori, significa che nella zona considerata ci sono altre concessionarie che fanno concorrenza; al contrario, nel caso siano superiori significa che la concessionaria vende fuori zona.

Un altro metodo che può essere utilizzato è il confronto tra le vendite effettuate dal concessionario e quelle nazionali totali prendendo in considerazione la stessa marca.

Un ulteriore indicatore è costituito dal confronto con il parco clienti, ossia “il numero delle unità di merce vendute dall’azienda in un periodo convenzionale immediatamente precedente a quello in corso. Tale criterio viene utilizzato quando non esistono elementi di riferimento come il mercato locale, oppure non si può parlare di mercato nazionale. Il principio è il confronto tra le vendite dell’anno corrente e il parco clienti”.²⁷

Nel momento stesso in cui tutti gli indicatori, che vengono utilizzati per analizzare e studiare la situazione del mercato, non sono soddisfacenti significa che la politica attuata non è efficiente e quindi si deve porre rimedio. In tal caso si può parlare, genericamente, di una vera e propria crisi.

²⁵ www.automotivespace.it – Emilio Perri

²⁶ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007). (cit. pag 83)

²⁷ *Ibidem* (cit. pag 83)

Nella maggior parte dei casi, per rimediare a questa situazione, è necessario ridurre il volume di produzione. Le operazioni da effettuare con la massima tempestività e precisione potrebbero essere:²⁸

- Taglio del 10-15% di tutti i costi;
- Vendita dell'usato in stock per portarlo a meno della metà del valore attuale entro fine anno;
- Maggiore aggressività nelle vendite anche adottando tecniche di vendita più moderne;
- Razionalizzazione dei flussi di cassa (anticipo degli incassi, maggiore attenzione ai crediti, maggiore dilazione nei pagamenti);
- Verifica entro la prima metà del mese dei conti aziendali del semestre, con particolare attenzione alle previsioni.

Da qui è possibile dedurre che particolare attenzione va data all'area produzione e al magazzino. Operando strategicamente su questi ultimi si può tentare di sanare la situazione: da loro, in primis, dipende la sopravvivenza aziendale.²⁹

Come specificato nel paragrafo precedente, è chiaro che la commercializzazione automobilistica sta attraversando un periodo di cambiamenti che inducono le case madri alla riorganizzazione totale delle aziende, questione diventata abbastanza spinosa in Europa soprattutto per le modifiche intervenute nella normativa comunitaria riguardo gli accordi verticali: dato che questi ultimi prevedono meccanismi che limitano la concorrenza, si è resa necessaria una normativa specifica per esentare il settore automotive dalle norme generali sulla concorrenza, in virtù di una serie di benefici (1475/95).³⁰ Questa normativa, come era prevedibile avvenisse, ha apportato dei grandi cambiamenti. Tra le conseguenze più impattanti bisogna soffermarsi sulla nuova struttura dei margini di commercializzazione (con un aumento della quota variabile basata su elementi di performance qualitativa e quantitativa, a scapito della quota fissa) e sulla riduzione degli intermediari.³¹ Tutto ciò ha indotto le case automobilistiche a prendere in considerazione un numero minore di intermediari commerciali e, in questo modo, cercare di puntare a operatori più solidi dal punto di vista manageriale e finanziario cercando di migliorare l'efficacia delle relazioni.³² Con questa nuova

²⁸ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007)

²⁹ Ibidem

³⁰ Buzzavo, L., Pizzi, C. - “*Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica*” – FrancoAngeli - 2005

³¹ Ibidem

³² Buzzavo (2008)

impostazione il focus si sposta sulla conquista e l'orientamento alla soddisfazione della clientela (customer satisfaction), tradotto negli anni in una serie di iniziative e di programmi mirati da parte delle case automobilistiche, nonché in una crescita del bonus economico attribuito ai dealer e collegato a questa variabile.³³

Per arrivare alla customer satisfaction è obbligatoria, come premessa fondamentale, la dealer satisfaction, che diventa una leva competitiva fondamentale. Si applicano, quindi, delle “politiche di trade marketing che puntano alla soddisfazione dell'intermediario per una migliore efficacia ed efficienza complessiva, per poi puntare anche alla sua fidelizzazione”.³⁴

È importante sottolineare come proprio una più attenta e sistematica collaborazione tra casa madre e rete distributiva può fare in modo che vengano implementate strategie commerciali mirate per raggiungere l'obiettivo di customer satisfaction.

Questa maggiore collaborazione che deve esserci nel canale viene esplicitata dall'evoluzione del quadro normativo. Si consideri, ad esempio, la maggiore libertà di cui gode un dealer per commercializzare prodotti concorrenti secondo la normativa 1400/02, che sancisce che “non è più necessaria una società separata e una forza vendita dedicata per vendere prodotti di un marchio concorrente, ma è sufficiente evitare la confusione tra i marchi”.³⁵ Tutto ciò non fa altro che avvalorare la tesi che sostiene l'importanza sempre maggiore del rapporto di mandato tra l'azienda automobilistica e la rete dei dealer. Ci si riferisce, quindi, ai vari compiti di cui devono occuparsi i concessionari al posto delle case mandanti e alle varie opportunità di crescita che vengono messe a disposizione, sia in termini quantitativi, ossia di redditività, che di relazioni imprenditoriali. In questo modo colui che è l'intermediario sarà incentivato in maniera più forte a dedicare una adeguata quantità di risorse imprenditoriali e di attenzione strategica al marchio considerato.³⁶

In diverse aree sono stati svolti degli studi per analizzare la soddisfazione delle reti distributive e cercare di capire su quali leve operare e evidenziare gli eventuali aspetti negativi e, quindi, delle strategie risolutive a riguardo. Fondamentale è la trasparenza e l'attendibilità delle informazioni. Negli Stati Uniti ad esempio l'associazione di concessionari (NADA – National Automobile Dealer Associati) svolge delle indagini, i cui risultati vengono costantemente discussi con le case automobilistiche e sono un

³³ Buzzavo, L., Pizzi, C. - *“Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica”* – FrancoAngeli - 2005

³⁴ Ibidem (cit. pag 7)

³⁵ Ibidem (cit. pag 8)

³⁶ Ibidem

fattore di valutazione molto importante. In generale più che di dealer satisfaction, si può parlare di “Dealer Attitude Survey” (ovvero inchiesta sulle attitudini dei dealer). Il successo di queste analisi, ha fatto in modo che anche l’Italia adottasse questa modalità di valutazione.³⁷

I principali obiettivi conoscitivi dell’indagine potrebbero essere:³⁸

- far luce sui giudizi dei dealer in termini di aspetti essenziali del mandato, ad esempio redditività e valore percepito del mandato stesso, in una fase di riorganizzazione critica e caratterizzata da incertezza e elementi di tensione;
- tracciare un quadro delle relazioni tra case automobilistiche e reti di dealer, esaminando le diverse componenti e le diverse aree gestionali, evidenziandone le principali criticità e le possibili aree di miglioramento;
- verificare se esistono delle relazioni significative tra variabili di tipo strutturale, quali ad esempio la dimensione del dealer e i suoi giudizi sul mandato (o sulle sue componenti), oppure tra singoli giudizi.

Questi studi hanno lo scopo ultimo di comprendere quanto gli obiettivi principali (predisposti dalla casa madre) siano poi effettivamente rispettati e raggiunti dai concessionari.

L’industria ha limiti di volumi e di mix determinati dalla capacità produttiva e dalla potenzialità del mercato che vuole gestire. Tutto ciò si traduce in obiettivi quota di mercato e di mix di prodotto.

Gli strumenti per raggiungere questi obiettivi sono:³⁹

- la ricerca e lo sviluppo dei prodotti;
- la pubblicità e la promozione;
- la capillarità della rete;
- i piani di incentivazione;
- i supporti alla rete.

Gli obiettivi, dopo essere stabiliti a livello generale, vengono ripartiti per zona di competenza delle concessionarie: ovviamente, per stabilire questa suddivisione, si deve avere una perfetta conoscenza del mercato locale, oltre che nazionale. Proprio per questo motivo, le case automobilistiche sono caratterizzate da una struttura commerciale decentrata che si occupa da una parte di trasmettere alla sede centrale le informazioni

³⁷ Buzzavo, L., Pizzi, C. - “Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica” – FrancoAngeli - 2005

³⁸ Ibidem

³⁹ Balducci, D. - “Manuale del concessionario” – Fag – VIII Edizione (2007)

utili per eventuali nuove strategie o modifiche di quelle già esistenti, dall'altra di gestire la realtà dei singoli concessionari affidati, con una presenza più attenta ed efficace.⁴⁰

Una volta stabilito il grado e la modalità di decentramento, bisogna prendere in considerazione anche il fatto che la vendita diretta è affiancata anche da una rete secondaria di rivenditori, officine autorizzate e segnalatori che aumenta la capillarità della distribuzione e quindi della presenza della marca. Questi collaboratori esterni, pur essendo parte di una realtà commerciale differente, comunque collaborano al raggiungimento degli obiettivi della casa madre. È deducibile che assicurarsi la soddisfazione e quindi la fidelizzazione della sottorete sia molto più complesso, ma nel momento stesso in cui si riesce nell'impresa, quest'ultima diventa anch'essa un'ottima fonte di informazioni per comprendere l'andamento del mercato in genere, e da qui ipotizzare ed eventualmente attuare varie strategie operative.⁴¹

Per comprendere ancora più a fondo la delega di alcune azioni al dealer è importante anche sottolineare che la politica commerciale non è più a provvigione, ma riguarda l'acquisto diretto. Lo sconto commerciale è ripartito tra una quota fissa e una variabile costituita da incentivi e bonus (quest'ultima ha un peso del 30-35%). Questi ultimi variano a seconda del raggiungimento o meno degli obiettivi di vendita e di programmazione, dei termini di pagamento, della partecipazione alle iniziative promozionali.⁴²

La redditività resta, sempre e comunque, il punto focale di qualsiasi strategia a livello aziendale. Inoltre, se il concessionario ha una redditività che poi effettivamente corrisponde ai propri sforzi e ai risultati ottenuti, dispone di risorse finanziarie adeguate per la propria attività e quindi ha modo di migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro dei propri collaboratori e delle strutture. Da qui deriverà un cliente soddisfatto, che tenderà a rimanere fedele, a preservare i volumi di vendita e anche a consentire la ricerca di ipotetici nuovi consumatori.

⁴⁰ Balducci, D. – *“Manuale del concessionario”* – Fag – VIII Edizione (2007)

⁴¹ Ibidem

⁴² Ibidem

1.1.3 La fidelizzazione della clientela come filosofia di base

La priorità di ogni organizzazione è la soddisfazione del cliente, in quanto sinonimo di qualità. Questo concetto, ovviamente, va a influenzare tutta l'impostazione organizzativa dell'azienda e del punto vendita e, pertanto, delle strategie.

“Essere orientati al cliente significa considerarlo come punto di riferimento di ogni azione lavorativa”.⁴³

Il concetto di “consumatore” è analizzabile considerandone due dimensioni: interna ed esterna. Il consumatore esterno è il destinatario diretto del servizio erogato, mentre con consumatore interno si intende il personale operante all'interno dell'impresa.⁴⁴ Appurato che l'obiettivo principe è migliorare il più possibile la qualità del servizio e, come fine ultimo, soddisfare il cliente, sembra evidente, in base a questa bipartizione, come la ricerca e l'analisi sul personale sia altrettanto importante di quella sul cliente. La qualità dei servizi esterni dipende fortemente dall'efficienza dei servizi interni. Le risorse umane, infatti, sono in grado di evidenziare aspetti dell'organizzazione che potrebbero compromettere il servizio: operando all'interno, si rendono conto di più aspetti che toccano con mano. Da qui l'importanza della customer satisfaction, dimensione fondamentale senza la quale nessuna azienda può sopravvivere. “L'ascolto dei bisogni è indispensabile per poter soddisfare il cliente”.⁴⁵

Il business dei servizi dei dealer, data la forte competitività del settore automotive, mercato saturo e maturo, ha tentato di consolidare e focalizzare l'attenzione sul servizio al consumatore finale, inteso come fattore critico di successo fondamentale e valore aggiunto, una volta terminata la prima fase di enfasi del prodotto.⁴⁶ Di notevole importanza, secondo questa ottica, per far sì che vengano raggiunti gli obiettivi strategici aziendali, sono due fattori, i quali vanno ad influenzare proprio il servizio prestato:⁴⁷

- la componente umana, fattore centrale, con riferimento in particolar modo al personale che ha contatto diretto con il cliente finale (front-line);

⁴³Zana, A. - *“Comunicazione & vendita: l'efficacia della relazione con il cliente nell'era di internet”* – HOEPLI EDITORE – 2005 (cit. pag 163)

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Ibidem (cit. pag 163)

⁴⁶ Ibidem

⁴⁷ Ibidem

- la componente fisica e di sistema, ovvero il luogo fisico dove il servizio viene erogato, le strutture e le aree aziendali dove il processo e il sistema organizzativo aziendale viene svolto per creare valore e immagine.⁴⁸

Combinando e sfruttando efficacemente questi due fattori si arriva a far percepire la qualità del servizio, oltre che a rendere profittevole le operazioni che lo riguardano.

LE DIMENSIONI DELLA QUALITÀ DI UN PUNTO VENDITA ORIENTATO ALLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE*

■ Affidabilità	■ Capacità di fornire il servizio in modo affidabile e preciso; di mantenere le "promesse" che il punto vendita offre al suo esterno (pubblicità, insegna, allestimento vetrine ecc.). Confermare costantemente nell'utente l'immagine che il punto vendita ha saputo creare.
■ Responsività	■ Tempestività nel provvedere alle richieste.
■ Sicurezza	■ Intesa come forma di fiducia che il cliente ripone nell'esercente.
■ Empatia nei rapporti umani	■ Clima di ospitalità verso il cliente. Attenzione premurosa e individuale per ogni cliente.
■ Buona qualità degli impianti e di tutti i supporti fisici	■ Cura nel mantenimento dell'ambiente costituito da mezzi fisici quali attrezzature e arredamenti.
■ Rapidità di servizio	■ Capacità di evitare le lunghe attese del cliente (per esempio le code alle casse nei supermercati).
■ Capacità di rassicurare	■ Cordialità e cortesia nel rispondere alle richieste del cliente.
■ Capacità di informare	■ Fornire le corrette informazioni sui prodotti e sul loro uso, avendo riguardo alla personalità del cliente.

* Molti degli elementi elencati sono ormai considerati non più un vantaggio competitivo, ma un requisito necessario per operare nel mercato.

Figura 1 – Le dimensioni della qualità di un punto vendita orientato alla customer satisfaction⁴⁹

Appurato che l'obiettivo principe dei service è la conquista, la soddisfazione e, quindi, la fidelizzazione del cliente, le aziende devono operarsi nella maniera più efficiente e tempestiva possibile nell'implementare strategie atte a porre al centro dell'attenzione il consumatore finale.

Fondamentale è comprendere come il cliente, attraverso la piena soddisfazione delle sue aspettative, dei suoi bisogni e delle sue esigenze, alla fine tenda a sviluppare il senso di fedeltà che lo legherà al dealer nel tempo.⁵⁰

⁴⁸ Barale, G. - "La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service" – BIOS Management

⁴⁹ Zana, A. - "Comunicazione & vendita: l'efficacia della relazione con il cliente nell'era di internet" – HOEPLI EDITORE – 2005

⁵⁰ Barale, G. - "La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service" – BIOS Management

Soffermandosi sull'aspetto della customer care, esistono due concetti di base:⁵¹

- La fidelizzazione lega il cliente all'azienda e quindi ne permette continuamente l'attività e ne consegue un reale vantaggio competitivo sul mercato;
- La fidelizzazione produce effetti positivi sul profitto sia a breve (base clienti fidelizzata più valore per spesa, più frequenza, più raccomandazioni positive verso potenziali clienti-passaparola) che sul medio periodo (garantisce quote di fatturato/flussi di cassa futuri più stabili, efficienza nella struttura di costi).

Per raggiungere un vantaggio competitivo solido e duraturo l'azienda deve misurare le sue prestazioni in termini di qualità percepita e bisogno effettivamente soddisfatto. Per realizzare tutto questo c'è bisogno di un monitoraggio continuo delle prestazioni, il che implica analisi e riflessioni che prendano in considerazione tutte le variabili chiave del processo (strutture, risorse, costi, personale, processi, strategie, organizzazione). La qualità attesa dal consumatore rappresenta “la base di partenza sulla quale tarare e progettare le attività che soddisfino le esigenze e i bisogni attesi. L'obiettivo primario è rendere minimo il gap tra qualità percepita dal cliente e qualità attesa: solo in questo modo sarà possibile misurare le nostre prestazioni qualitative nell'erogazione del servizio, e successivamente intraprendere le azioni necessarie a colmare il divario agendo sulla leva interna della progettazione in modo da fornire nel ciclo successivo un servizio in linea con le attese del cliente”.⁵²

La tempestività è di rilevante importanza: prima si coglie il feedback del cliente, più rapidamente inizia il processo decisionale strategico che permette di attuare eventuali cambiamenti dei fattori che eventualmente risultano non adeguati.

⁵¹ Barale, G. - “*La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service*” – BIOS Management

⁵² Ibidem (cit.)



Figura 2 - Relazione soddisfazione cliente/service⁵³

Determinante, quindi, è la conoscenza approfondita del cliente. La gestione della customer satisfaction, soprattutto per quanto riguarda i servizi, è un fondamentale strumento utile a comprendere ed interpretare le esigenze del consumatore al fine di agire con apposite strategie o azioni correttive su punti di debolezza.⁵⁴ La maggior parte delle case automobilistiche, infatti, ha sviluppato indagini e analisi per capire come la qualità del prodotto e, soprattutto, del servizio offerto sia percepita dal cliente finale. Sono stati inoltre ideate misurazioni relative, suddivise per modelli organizzativi aziendali, in modo da avere feedback mirati e specifici dell'area o della fase del processo preso in considerazione.

Una volta stabilito come comprendere la risposta del consumatore, avviene l'introduzione di sistemi premianti (bonus), legati al raggiungimento di obiettivi di performance sul servizio e su programmi specifici di riqualificazione del personale in front-line.⁵⁵

Normalmente, i sistemi di raccolta delle informazioni, si rifanno al modello SERVQUAL⁵⁶ che riduce a 5 dimensioni gli aspetti salienti del servizio da misurare:⁵⁷

⁵³ Barale, G. - "La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service" – BIOS Management

⁵⁴ Ibidem

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ Nel proposito di trasformare in misura quantitativa il concetto di soddisfazione del cliente, la customer satisfaction è inscindibile dal concetto di qualità del prodotto/servizio. Tale qualità è ulteriormente definibile in termini di qualità percepita. Uno dei contributi a tutt'oggi ancora utilizzati nella misura della soddisfazione del cliente, incentrato sull'indagine della qualità percepita del prodotto, è il modello Servqual di Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

⁵⁷ Barale, G. - "La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service" – BIOS Management

- aspetti tangibili;
- affidabilità;
- capacità di risposta;
- capacità di rassicurazione;
- empatia.

Inoltre vengono analizzate le fasi del processo che generano valore (per esempio: ricezione accoglienza del cliente, offerta di servizi aggiuntivi, efficacia dell'intervento). Con la misurazione della qualità del servizio è possibile attuare interventi correttivi sia a livello gestionale che organizzativo.

La customer satisfaction è fondamentale per comprendere il rapporto tra impresa e mercato: vengono forniti gli elementi per valutare le performance dell'area service e permette di ipotizzare azioni concrete che apportano un miglioramento a livello di prestazione che, effettivamente, vengono individuati e apprezzati dal cliente stesso.⁵⁸ “La predominanza della componente relazionale del servizio (rapporto e relazioni tra individui) impone all'azienda di allocare sapientemente le risorse umane da impiegare nel front-line, motivandole, valorizzandole e coinvolgendole nel processo virtuoso di soddisfazione di bisogni/ esigenze del cliente. Il coinvolgimento del personale a contatto con il cliente rappresenta un chiaro fattore di successo, la valorizzazione del ruolo svolto e la consapevolezza della finalità dei propri sforzi, garantisce una forte motivazione e autostima”.⁵⁹

Nello specifico, nel mercato automotive, data la complessità e la competitività attuale, e considerando l'importanza che i servizi dei dealer hanno nella gestione dell'azienda per quanto riguarda l'attrattività e la relazione con i clienti, non dare il giusto peso a questi aspetti porta, senza dubbio, ad una perdita in termini di quota di mercato e di opportunità.⁶⁰

Il legame tra soddisfazione e fidelizzazione è un approccio dinamico, che proietta l'azienda ad un miglioramento continuo, che trova fondamento nella necessità di sopravvivere in un mercato altrettanto dinamico, dove il vantaggio competitivo ha una durata tanto breve quanto si è restii ai cambiamenti del settore.

L'analisi e la gestione accurata della customer satisfaction, come si deduce dalle affermazioni fatte sinora, è uno strumento non solo di monitoraggio ma sostanzialmente

⁵⁸ Barale, G. - “La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service” – BIOS Management

⁵⁹ Ibidem (cit.)

⁶⁰ Ibidem

strategico. Riguarda, infatti, tutto il service: dall'organizzazione, alle risorse umane, ai processi operativi e di supporto, alle strutture deputate a svolgere le attività preposte.⁶¹ Lo studio della customer satisfaction permette anche di elaborare modelli e tecniche di customer profitability analysis (analisi della profittabilità del cliente) che si incentra sulla correlazione esistente tra aspetti di soddisfazione e qualità e aspetti di profitto e reddito.

Senza tutte queste analisi, non esisterebbero le condizioni per lo sviluppo del business basato su un nuovo modello di relazione tra i vari soggetti dell'impresa.⁶²

1.1.4 I trend più recenti della distribuzione del settore automotive in Italia.

Nei paesi dell'Unione Europea, le immatricolazioni calcolate a gennaio 2011 ammontano a 1.072.548 unità.⁶³ Riflettendo su questo dato, è possibile affermare che anche il 2011 si apre con un segno negativo per il settore dell'automotive, soprattutto per Spagna, Regno Unito, Italia. La situazione sembra essere migliore, contrassegnata da segno positivo, in Francia e Germania. In Italia si registra una pesante contrazione: il mese di gennaio chiude con un calo del 20,7% del numero delle immatricolazioni, rispetto all'anno precedente (nel quale si è beneficiato degli eco-incentivi del 2009).⁶⁴ Tuttavia ad agosto 2011 il numero totale è aumentato dell'1,51%. Il Ministero delle Infrastrutture ha constatato che i risultati rispetto all'anno precedente sono sicuramente più incoraggianti (70.307 immatricolazioni di nuove vetture contro le 69.262 nel 2009). Anche riferendosi al mercato dell'usato si può notare una ripresa: i passaggi di proprietà sono stati 257.087, vale a dire il 12,25% in più rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

Rilevanti cambiamenti anche del mix delle vendite: ad esempio, la quota di penetrazione delle auto con alimentazione alternativa ha subito un calo del 23% circa. Soffermato l'attenzione sui brand italiani, anche in questo caso, si può notare come ci sia stato un calo delle vendite, pari al -20,1%.⁶⁵ Come afferma il Presidente di

⁶¹ Barale, G. - *“La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service”* – BIOS Management

⁶² Ibidem

⁶³ www.trend-online.com, fonte ACEA

⁶⁴ www.trend-online.com – Pierpalo Molinengo, 16 Febbraio 2011

⁶⁵ Ibidem

ANFIA⁶⁶, Eugenio Razelli, “il segno negativo di questo mese ci fa capire che c’è ancora strada da percorrere prima di poter parlare di una piena ripresa. Tre dei cinque maggiori mercati accusano ancora una flessione dei volumi, da cui si sottraggono la Francia, sostenuta dal piano incentivi fino alla fine dell’anno da poco concluso, e la Germania, dove la ripresa economica è stata più decisa. In assenza di misure di sostegno alla domanda o di altri fattori che diano impulso al mercato, sappiamo che, quest’anno, l’andamento delle vendite in Europa seguirà i ritmi del riassetto economico e, secondo le attuali previsioni, segnerà una contrazione dei volumi attorno al 2% rispetto al 2010. Confidiamo, pertanto, in un graduale avanzamento dell’economia europea nei prossimi mesi, cui farà seguito un naturale miglioramento del clima di fiducia dei consumatori, che torneranno a guardare con interesse al mercato dei beni durevoli”.⁶⁷ Analizzando, invece, ciò che riguarda, nello specifico, la distribuzione automobilistica, si nota una diminuzione numerica dei concessionari, a maggior ragione se ci si riferisce ai marchi italiani (Lancia, Fiat, Alfa Romeo). Tutto ciò sta accadendo perché le case madri cercano di concentrare tutte le loro risorse non tanto sull’aspetto quantitativo dei dealer, quanto piuttosto su quello qualitativo, quindi sul settore dei service.⁶⁸ Questa situazione di precarietà può essere riconducibile alla crisi, iniziata nel 1990, che ha registrato un andamento negativo dei brand italiani del 20% circa. Fortunatamente dal 2004, però, con il cambio del management in Fiat, la crisi gradualmente è rientrata, nonostante la situazione economica generale. Sergio Marchionne⁶⁹, tenta di acquisire nel 2009 attraverso Fiat, altri importanti gruppi automobilistici, rendendo, in questo modo, il gruppo torinese secondo al mondo. Sempre nello stesso anno cerca di stabilire delle trattative per acquisire Chrysler. Marchionne effettua lunghe e travagliate trattative legate all’acquisizione di Chrysler con i sindacati e il governo americani. Alla fine viene raggiunto un accordo che prevede l’acquisizione da parte del Lingotto del 20% delle azioni Chrysler, in cambio del know-how e delle tecnologie torinesi, facendo nascere così il sesto gruppo automobilistico del mondo. Un’altra operazione importante svolta da Marchionne è stata quella legata all’acquisizione di Opel, azienda automobilistica europea del gruppo General Motors. Dopo lunghe e difficili trattative sembra che la "partita Opel" sia stata vinta dal colosso Magna International. Neppure Magna riuscirà nell’intento di acquisire Opel in quanto quasi a sorpresa General Motors decide di

⁶⁶ Associazione Nazionale Fra Industrie Automobilistiche – si propone come portavoce di aziende operanti nel settore.

⁶⁷ www.trend-online.com – Pierpalo Molinengo, 16 Febbraio 2011 – Intervento di Eugenio Razelli

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ Amministratore Delegato di Fiat, Fiat Automobiles, Chrysler e presidente di Fiat Industry.

mantenere al suo interno la l'azienda e di rilanciare il marchio e la produzione seppur sacrificando qualche stabilimento in eccedenza.

Tutti questi cambiamenti del settore automobilistico dimostrano come il mercato auto si stia riprendendo dalla crisi. Una ripresa, questa, che porterà anche un aumento numerico dei dealer.⁷⁰

⁷⁰www.trend-online.com – Pierpalo Molinengo, 16 Febbraio 2011

1.2 L'IMPORTANZA DEI BUSINESS COLLATERALI

In un mercato complesso come quello contemporaneo, rilevante importanza viene attribuita alla professionalità manageriale del concessionario e sempre meno alla vendita del prodotto in sé. Questo significa che il “capitale” dell’azienda non è più il prodotto (o brand) che si commercializza, anche perché il suo valore tende a scomparire nel tempo. Il vero punto di forza del dealer è il cliente, ovvero la sua fidelizzazione. Quest’ultima si acquisisce mettendo in atto una serie coordinata di azioni:⁷¹

- Conoscere la clientela e le esigenze e le aspettative specifiche dei vari segmenti (internamente omogenei), seguendone, nel corso del tempo, le trasformazioni;
- Individuare quei segmenti di clienti che si intende servire, in quanto in armonia con le caratteristiche del prodotto e del brand (posizionamento);
- Elaborare un’adeguata e specifica strategia per costruire un’immagine definita della propria azienda concessionaria.

Il business centrale dei concessionari resta, comunque, la vendita di auto nuove, ma le case madri, avendo capito l’importanza del contatto con il cliente, tendono a sviluppare i cosiddetti business collaterali: “la generazione di profitti in attività di servizio può, infatti, portare ad una riduzione dei margini del nuovo, a tutto vantaggio dei produttori”.⁷²

La cattura del cliente sta passando, nuovamente, dalla rete telematica a quella fisica (dal virtuale al reale). Ovviamente tutto questo richiede che i dealer abbiano un’organizzazione ben dettagliata, basata su:⁷³

- Vendita del nuovo;
- Back office nuovo (consegne, immatricolazioni, incassi, pratiche di finanziamento, ecc);
- Vendita dell’usato;
- Back office dell’usato;
- Gestione subfornitori;
- Gestione garanzie;
- Gestione incentivi e premi;
- Gestione finanziaria;
- Amministrazione e contabilità.

⁷¹ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007)

⁷² Ibidem (cit. pag 88)

⁷³ Ibidem

Il controllo dei processi è fondamentale in questo sistema, più della gerarchia funzionale, in modo da rendere possibile una corretta misurazione e gestione dei costi e dei ricavi di ogni unità di business, affinché possano essere raggiunti livelli di efficienza, necessari per la buona gestione.

Importante è anche la strutturazione corretta di queste informazioni, per far sì che vengano utilizzate ai fini di controllo e gestione, e che non abbiano, quindi, rilevanza solo nelle attività operative.⁷⁴

1.2.1 Assistenza alla clientela

Per assistenza alla clientela si intende “l’insieme di attività che incrementano le prestazioni e l’efficienza d’uso di un prodotto nel suo ciclo di vita con l’obiettivo di aumentare la soddisfazione del cliente e la redditività dell’azienda”.⁷⁵

Qualsiasi azienda, per assicurarsi la crescita nel mercato, una volta raggiunta la fase di stabilità del business, sente l’esigenza di offrire un servizio ulteriore al cliente, un’assistenza. Questa necessità deriva dal fatto che i margini operativi sui nuovi impianti, in seguito all’aumento della concorrenza nel settore, continuano a ridursi, così come diminuisce sempre più la vita media del prodotto; inoltre è sempre più necessario differenziarsi, in quanto c’è sempre più omologazione tra i beni, e per raggiungere il vantaggio competitivo è necessario che il prodotto sia integrato da servizi aggiuntivi, che lo facciano percepire come migliore dal cliente.⁷⁶ Non ci si riferisce più alla semplice assistenza tecnica, approccio prettamente passivo, bensì si parla di “service”, ossia di un approccio attivo in grado di divenire un reale fattore critico di successo per le imprese.

Un service eccellente porta a:⁷⁷

- Aumentare la soddisfazione del cliente e la redditività aziendale, in quanto pone le basi per la creazione di un vantaggio competitivo importante per il successo della propria azienda;

⁷⁴ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007)

⁷⁵ M&IT Consulting – Management Information Technology (cit.)

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ Ibidem

- Garantire al cliente la disponibilità continua del prodotto, ripristinando le funzionalità in seguito a guasti, fornendo assistenza tecnica e ricambi e supportando le necessarie attività di manutenzione preventiva;
- Supportare il cliente nella risoluzione delle problematiche di utilizzo e nel raggiungimento di una completa fruibilità delle funzionalità e prestazioni del prodotto;
- Assicurare al cliente una assistenza qualificata all'intero ciclo di utilizzo del prodotto (dalla vendita e installazione alla dismissione e smaltimento).

Basti pensare che il valore del business del solo post-vendita ammonta a 1.500 miliardi di euro, e il primo settore per grandezza e d importanza di business è proprio quello dell'automotive (800 milioni di euro).⁷⁸

I servizi after-sales hanno una rilevante importanza, e per questo devono essere sviluppati ulteriormente, in quanto:⁷⁹

- I clienti li richiedono;
- Il potenziale di crescita del business service è notevolissimo;
- In questo modo avviene la fidelizzazione del cliente;
- La redditività di questi servizi è notevolmente elevata.

Livello di eccellenza nei Servizi Post-Vendita	Performance media del campione di Aziende
Le aziende "best-in-class" (20% del campione)	<ul style="list-style-type: none"> •28% del fatturato viene dai Servizi Post-Vendita •38% degli utili viene dai Servizi Post-Vendita •83% è il tasso di fidelizzazione dei clienti •56% dei Clienti ha attivato contratti di Service
Le aziende "intermedie" (50% del campione)	<ul style="list-style-type: none"> •17% del fatturato viene dai Servizi Post-Vendita •21% degli utili viene dai Servizi Post-Vendita •79% è il tasso di fidelizzazione dei clienti •38% dei Clienti ha attivato contratti di Service
Le aziende "arretrate" (30% del campione)	<ul style="list-style-type: none"> •12% del fatturato viene dai Servizi Post-Vendita •12% degli utili viene dai Servizi Post-Vendita •74% è il tasso di di fidelizzazione dei clienti •40% dei Clienti ha attivato contratti di Service

Figura 3 - I risultati di un'indagine: la classificazione delle aziende.⁸⁰

⁷⁸ M&IT Consulting – Management Information Technology

⁷⁹ Ibidem

⁸⁰ Ibidem

Un'indagine Deloitte (2006), svolta su 80 aziende di beni durevoli, mostra come le unità di business dedicate ai servizi post-vendita realizzano circa il 25% del fatturato (con picchi del 50% per imprese come Rolls Royce) ed il 46% dei profitti. Queste unità risultano il 75% più profittevoli delle altre unità di business e tassi di crescita del 10% superiori rispetto alla media aziendale.⁸¹ Il post-vendita inoltre è responsabile del 25% dei ricavi e del 40-50% dei profitti delle principali case produttrici.⁸²

Il servizio che viene offerto al cliente nel post-vendita ha un ruolo importante anche grazie all'evoluzione sociologica e culturale che si è verificata nel corso dei decenni, che tende quindi a cambiare il comportamento d'acquisto dei consumatori, interessati ormai più al godimento del prodotto piuttosto che al possesso.

Proprio per poter affrontare questi mutamenti, le aziende stanno attuando un radicale cambiamento delle strategie aziendali, che, tradizionalmente, erano indirizzate alla produzione di prodotti standard, che offrivano bassi costi e alti volumi, mentre oggi puntano a soluzioni costituite da ampi mix di prodotti di elevata qualità, con caratteristiche specifiche per il soddisfacimento del singolo cliente.⁸³ Si tratta, quindi, di una differenziazione che non si incentra più sulle caratteristiche solo fisiche del bene, bensì legata alla ampiezza e alla qualità dei servizi, offerti in qualsiasi istante del ciclo di vita del prodotto, dall'acquisizione alla fase di utilizzo, fino al recupero e alla dismissione. Per offrire migliore efficienza e flessibilità, le aziende tendono ad incentrare il loro business sempre più sui service ("approccio servizio centrico").⁸⁴ Il service, quindi, sia durante la vendita del bene, sia durante la fase successiva, risulta un attore chiave per la competitività aziendale in quanto in grado di creare valore immediatamente (i servizi post-vendita sono in media molto più redditizi), permettere la differenziazione dai concorrenti, aumentare ulteriormente la forza del brand e portare, in questo modo, alla fidelizzazione dei clienti nel lungo periodo.⁸⁵ Un ulteriore motivo di importanza del service è che il post-vendita risulta essere un ottimo strumento di sviluppo e miglioramento. Tutti i dati sulla qualità dei prodotti e dei servizi che vengono offerti dalle varie imprese, raccolti durante il servizio after-sales, rappresentano un'eccellente fonte di informazioni da utilizzare nel caso ci sia necessità di sviluppare il prodotto/servizio o crearne di nuovi, per migliorare il servizio di assistenza, di vendita,

⁸¹ Indagine Deloitte (2006) svolta su 80 aziende di beni durevoli.

⁸² Indagine Accenture (2003) svolta sulle principali aziende del settore automotive.

⁸³ "L'assistenza post - vendita nel settore auto" - www.quellidellacoral.it (2009)

⁸⁴ Ibidem

⁸⁵ Ibidem

di promozione e marketing e, quindi, favorire la relazione e il contatto con la clientela.⁸⁶

“Fonte di vantaggio competitivo, opportunità di business, strumento essenziale nel trasferimento di informazioni sui prodotti e sui servizi offerti, il post-vendita assume, dunque, un ruolo fondamentale nelle strategie e attività aziendali”.⁸⁷

Dietro l’offerta dei servizi after-sales si cela l’esigenza, da parte dell’azienda, di avere la possibilità di incontrare il cliente, attingere ad informazioni sulla sua soddisfazione, quindi ipotetica fedeltà all’impresa, analizzare i bisogni, le aspettative, le esigenze future sul suo comportamento e di acquisto e di utilizzo. Queste operazioni vengono facilitate, al giorno d’oggi, anche grazie allo sviluppo dei vari strumenti informatici e telematici (internet in primis), che hanno anche favorito una maggiore integrazione con i consumatori e la possibilità di fornire, in modo reattivo e tempestivo, servizi di assistenza.⁸⁸



Figura 4 - Ciclo di utilizzo del prodotto⁸⁹

⁸⁶ “L’assistenza post – vendita nel settore auto” – www.quellidellacoral.it (2009) (cit.)

⁸⁷ Ibidem

⁸⁸ Ibidem

⁸⁹ Ibidem

Per verificare quanto i service siano “apprezzati” dalla clientela nel settore dell’automotive una pratica diffusa è l’invio, da parte dei concessionari e le case costruttrici ai clienti, dopo qualche tempo dall’acquisto, di un questionario. Lo scopo ultimo è quello di avere un quadro chiaro riguardo le opinioni dell’acquirente riguardo e la vettura e i service ricevuti (al momento stesso di acquisto, ma anche in assistenza). Nel business dell’auto è bene specificare che, più che per verificare la qualità percepita della vettura venduta, queste indagini vengono erogate per analizzare i service legati alla vendita e al post-vendita (servizi, come già citato, offerti dalla rete di dealer, articolata su tutto il territorio). La rilevazione della customer satisfaction, nel settore auto, punta, quindi, a migliorare la vendita ed è perciò essenzialmente una attività di verifica dell’azione delle reti di distribuzione.⁹⁰

Nei mandati che vanno a delineare la relazione tra casa madre e dealer, vengono stabiliti anche gli obiettivi di customer satisfaction che devono essere raggiunti. Il rispettare questi ultimi determinerà, oltre che altri effetti contrattuali, anche ipotetiche conseguenze per le varie strategie future e nel considerare o meno i concessionari per un trattamento futuro, nell’ottica ad esempio di ripianificarne il numero ed aumentarne l’efficienza.

Per far fronte a queste responsabilità, nei confronti di clienti diretti o terzi (comunque diretti dalla casa madre), la rete distributiva ha a disposizione officine attrezzate ed effettuano anche vendita di pezzi di ricambio.

Schematizzando, l’attività post-vendita riguarda:⁹¹

- La sostituzione, in garanzia o meno, del bene venduto;
- La riparazione, in garanzia o meno, del bene venduto.

Per sostituzione si intende il cambio della vettura, venduta precedentemente, o parti di essa (se fatta in garanzia discende da una obbligazione contrattuale del venditore, in questo caso specifico del concessionario).⁹²

Per riparazione si intende il cambio di parti dell’auto venduta, compresa la (ri)messa in efficienza del veicolo.⁹³ Il concessionario, nelle operazioni di assistenza alla clientela, ha anche l’onere di procedere alla sostituzione, della vettura o delle parti difettose, nel caso in cui i problemi venissero denunciati il giorno stesso o entro un periodo di tempo prestabilito contrattualmente (garanzia).

⁹⁰ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007)

⁹¹ Ibidem

⁹² Ibidem

⁹³ Ibidem

“L’attività dell’officina è quella dove il cliente maggiormente percepisce il livello del servizio offerto dal dealer. La capacità di programmazione, il rispetto dei tempi concordati, la disponibilità di vetture sostitutive, la segnalazione tempestiva di interventi non previsti sono alcune caratteristiche molto importanti e da mettere in rilievo affinché la percezione dell’acquirente sia positiva.”⁹⁴

Dal punto di vista economico, l’officina contribuisce al fatturato del concessionario grazie a tre fonti principali:⁹⁵

- Il fatturato per riparazioni ai clienti finali;
- Il fatturato per le riparazioni in garanzia (il cui cliente è la casa madre);
- Gli addebiti al nuovo e all’usato per gli approntamenti ed i ricondizionamenti.

Notevole importanza è attribuibile anche al magazzino ricambi, che ha una gestione separata rispetto a quella di vendita. Anche in questo settore, esistono dei programmi e dei meccanismi di incentivazione e di aggiornamento promossi dalle case madri. Il cliente tipico del magazzino ricambi non è il cliente finale, bensì l’autoriparatore.

Da qui si può notare l’esistenza di diverse tipologie di clientela cui sono destinate le vendite e, di conseguenza, anche i service:⁹⁶

- Clienti finali;
- Officine autorizzate;
- Officina interna per i lavori in garanzia.

1.2.2 Vendita dell’usato

Il business dell’usato ha una notevole importanza nell’operazione di vendita dell’autoveicolo nuovo. Proprio per questo motivo, le strategie che tendono a migliorare la situazione aziendale devono riguardare anche questo settore. La diversità della questione finanziaria dell’usato e la sua complessità per quanto riguarda le valutazioni richiedono delle politiche specifiche.⁹⁷

⁹⁴ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007) (cit. pag 91)

⁹⁵ Ibidem

⁹⁶ Ibidem

⁹⁷ Ibidem

È di notevole importanza definire in maniera tempestiva la strategia da seguire per ogni vettura:⁹⁸

- Rivendita immediata, con interventi minori;
- Investimento in ricondizionamento (interno o esterno, a seconda delle diverse problematiche);
- Cessione diretta a commercianti esterni.

La variabile sulla quale fare opportune valutazioni, riguardo il mercato dell'usato, è, secondo alcuni studi, più che la valutazione dello stock, la velocità di rotazione. Il controllo continuo dell'anzianità della merce in magazzino e/o stabilire, a seconda dei casi, le diverse azioni strategiche (come ad esempio lo smaltimento e le promozioni) è tipico delle aziende che operano nel settore riconosciute come più evolute.

Il mercato dell'usato, infatti, non può più essere considerato semplicemente un business collaterale dell'automotive, in quanto sta diventato un fattore critico che porterà a cambiamenti importanti per quanto concerne il rapporto tra casa madre e dealer.

Appurata la rilevanza di questo nuovo business, è possibile affermare che non esiste più una netta distinzione tra clienti del nuovo e dell'usato, infatti, il tradizionale acquirente del nuovo può diventare cliente dell'usato (auto a chilometro zero).

I rapporti con i consumatori è usuale gestirli con contratti chiari e trasparenti, che contengono una scheda tecnica dell'auto (nella quale vengono appuntate tutte le caratteristiche principali dell'auto, in primis l'effettivo chilometraggio percorso e lo stato) accompagnata da una garanzia. È possibile inoltre includere eventuali clausole di finanziamento e di polizza assicurativa.⁹⁹

Una fetta del business dell'usato appartiene alle cosiddette auto a chilometri zero. Si tratta di vetture nuove, in quanto non hanno ancora circolato su strada, ma comunque sono già immatricolate a nome del concessionario, il cui scopo è quello di venderle nel giro di poco tempo, grazie a politiche di forti sconti (in quanto, come detto poc'anzi, immatricolate), ma, comunque con il contachilometri che segna zero, o, al massimo poche unità.¹⁰⁰

Anche per quanto riguarda questo "settore" le case madri richiedono ai dealer il raggiungimento di determinati target di vendita, misurati, in genere, annualmente, semestralmente o trimestralmente. Ovviamente, nel caso in cui questi obiettivi venissero rispettati, maturerebbe un bonus per il concessionario.

⁹⁸ Balducci, D. – *"Manuale del concessionario"* – Fag – VIII Edizione (2007)

⁹⁹ Ibidem

¹⁰⁰ Ibidem

Anni fa, alcuni distributori, ai quali mancavano poche auto per raggiungere un determinato obiettivo, hanno ben pensato di immatricolare le unità mancanti per conto della concessionaria stessa, per poi rivenderle, appunto, come “auto usate a km zero” e poter ottenere ugualmente il premio.¹⁰¹

Da allora, molte imprese, hanno sfruttato questa politica, trasformandola in uno strumento di marketing vero e proprio, per poter attuare una strategia di saldi e promozioni in determinati periodi dell'anno.

Infatti, le auto a km zero, permettono l'attuazione di sconti, anche se c'è da evidenziare che la scelta è limitata per quanto riguarda il modello, l'equipaggiamento, il colore.

Un altro sistema, che riguarda il mercato dell'usato, è il buy back, che consiste in delle formule che concernono la vendita e il successivo ritiro dopo due-tre anni a un prezzo prestabilito. In questo modo, il cliente deve pagare (rateizzando l'importo) solo una parte del mezzo acquistato

Al termine del periodo prefissato, il cliente ha diverse opzioni:¹⁰²

- Tenere l'auto, versando la quota residua;
- Restituire l'auto al venditore senza sostenere costi aggiuntivi;
- Restituire l'auto e sostituirla con un modello nuovo, sempre con lo stesso metodo di finanziamento.

Negli USA il buy back riguarda il quasi la metà del totale delle vendite (40%).

In Italia, questo business si è affermato da non molto, caratterizzato, tra l'altro, da contratti ispirati più a una logica di alti profitti che alla trasparenza, e di conseguenza, non è ancora decollato del tutto. Gli errori in futuro, con la crescita del settore, andranno a correggersi, e di conseguenza questa formula, quasi sicuramente, si affermerà anche nel mercato italiano.¹⁰³

È ipotizzabile, tuttavia, il sorgere di due ordini di problemi:¹⁰⁴

- Da un lato, trattare il notevole volume di usato “giovane” (2 o 3 anni) che verrà restituito alla clientela del buy back;
- Dall'altro, prevedere e gestire quotazioni dell'usato a due o tre anni.

Dal punto di vista del cliente, esistono notevoli vantaggi. Infatti, l'acquirente, ha l'opportunità di avere a disposizione un'auto, pagando soltanto una rata mensile certamente inferiore a quella che pagherebbe per tradizionale acquisto rateale in quanto

¹⁰¹ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007)

¹⁰² Ibidem

¹⁰³ Ibidem

¹⁰⁴ Ibidem

non calcolata sull'intero prezzo del bene, ma soltanto sul gap tra il prezzo d'acquisto e la somma che dovrebbe essere pagata per mantenere la proprietà della vettura al termine del periodo di durata del contratto. Questo tipo di sistema, permette la protezione da eventuali svalutazioni eccessive, probabili nel mercato dell'usato, in quanto la cifra da sborsare al termine del contratto, per assicurarsi definitivamente l'utilizzo dell'auto, è garantita nel contratto stesso.¹⁰⁵

Se si prende in considerazione l'ottica delle case automobilistiche questa pratica è, invece, un modo per vendere più vetture e a prezzo pieno; l'unico inconveniente è che questo sistema non riesce a risolvere i problemi dello "smaltimento" e dell'usato "giovane".¹⁰⁶

Secondo un'indagine condotta da Experian e Unrae, sulle più importanti case automobilistiche, si denota che il mercato delle vetture usate certificate in Italia è in crescita. Si tratta di vetture per le quali i produttori e le loro reti di vendita offrono pacchetti di garanzia e assistenza molto simili rispetto a quanto previsto per le nuove.

Il mercato dell'usato nel nostro Paese ha fatto registrare nel 2007 oltre 3 milioni di movimenti verso il cliente finale. In particolare, dallo studio emerge che tutte le case interpellate, incluse le nazionali, sono sempre più attive nel proporre un programma di usato certificato alla clientela. Le ragioni che spingono le imprese a intraprendere questa strada sono, nella maggior parte dei casi, la conquista del clienti, in termini di fiducia e, conseguentemente, l'incremento delle vendite e del rendimento. L'usato certificato - continua la ricerca- "rappresenta un elemento di fidelizzazione del cliente alla marca con il 25% del campione che nel momento in cui effettua un successivo acquisto si rivolge verso lo stesso marchio (6 punti percentuali in più rispetto a quanto avviene per l'usato generico). Inoltre i benefici in termini di volumi di vendita sono confermati dall'analisi quantitativa per cui nei comportamenti successivi il 37% degli acquirenti compra autovetture nuove (24% nel caso dell'usato generico). Più di un cliente su due (57,1%) è pronto a pagare per un'auto garantita dal 5 al 10% in più rispetto al suo valore di mercato e il 7,1% sarebbe addirittura disposto a versare una cifra fino al 20% superiore. Le garanzie sull'usato migliorano anche la reputazione della rete e per gli operatori il chilometraggio rimane uno dei parametri più importanti per la certificazione,

¹⁰⁵ Balducci, D. – *“Manuale del concessionario”* – Fag – VIII Edizione (2007)

¹⁰⁶ Ibidem

così come l'anzianità (entrambe al 92,9%), mentre solo una casa su due pone limiti di integrità alla vettura.”¹⁰⁷

In sintesi, il suddetto studio, afferma che questo business è destinato a crescere sempre più, in maniera consistente negli anni a venire, in quanto 9 case su 10 vedono prospettivamente, dietro al settore dell'usato, un incremento delle vendite del 40%.

Secondo le valutazioni di Experian Italia, “il mercato dell'usato nel suo complesso rappresenta un giro d'affari di circa 40 miliardi di Euro, il 2,5% del Pil, e determina una quota importante degli equilibri finanziari dei dealer. La profittabilità sull'usato per i Concessionari e' più alta che sul nuovo, per questo le Case automobilistiche puntano sempre di più e investiranno in futuro sulla commercializzazione di usato certificato.”¹⁰⁸

1.2.3 Autonoleggio e servizi finanziari

Come già detto, tra i principali strumenti di fidelizzazione e soddisfazione del cliente, utilizzati dalle case produttrici, troviamo servizi “aggiunti”, quali:¹⁰⁹

- Assistenza;
- Riparazioni e ricambi a costo zero;
- Sconti;
- Offerte promozionali;
- Soluzioni di pagamento che invogliano all'acquisto.

In riferimento a queste ultime, per finanziare l'acquisto dell'auto vengono presentate all'acquirente 3 opzioni:¹¹⁰

- Ricorrere a un prestito personale concesso da un istituto di credito;
- Utilizzare il finanziamento strutturato direttamente dalla finanziaria automobilistica o da una indipendente;
- Optare per l'autonoleggio-leasing.

La soluzione del finanziamento è molto diffusa nel settore dell'automotive; questo avviene perché i tassi di interesse relativamente bassi riducono di molto i costi della

¹⁰⁷ “Auto Italia: UNRAE cresce il mercato dell'usato in Italia” – www.01net.it – Il sole 24 ore radiocor (cit.)

¹⁰⁸ Ibidem (cit.)

¹⁰⁹ Ibidem

¹¹⁰ Ibidem

pratica stessa. Gli istituti di credito comunicano i costi massimi per la clientela, che, poi, vengono adottati e applicati da tutte le filiali nazionali.¹¹¹

Nel momento stesso in cui si sceglie la strada per il finanziamento, l'attenzione non può non soffermarsi sulle garanzie richieste. Ad esempio è possibile a volte che, per assicurarsi la solvibilità del cliente, sia prevista un'ipoteca sul bene (in questo caso la vettura), le spese di registrazione al P.R.A.¹¹² aumentano in maniera incisiva il costo reale del prestito, che, comunque, viene concesso se esistono garanzie idonee (per il lavoratore dipendente le cedole degli ultimi stipendi, per il professionista l'ultimo modello unico).¹¹³

In base alle diverse condizioni applicabili, il prestito viene generalmente concesso se la rata che lo caratterizza non supera come importo il 30% del reddito mensile di colui che lo richiede. È possibile che vengano richieste, dai vari istituti di credito, altre garanzie (per esempio: fidejussioni, consegna di cambiali). Se il cliente non dovesse rispettare le scadenze per il pagamento delle varie rate, verrebbero applicati istantaneamente i tassi di mora (ovviamente più alti di quelli specifici del prestito), oppure verrebbe aumentata la rata mensile di una percentuale fissa.

È possibile anche richiedere un prestito ad una finanziaria che è direttamente collegata a un brand automobilistico. Questo tipo di pratica è meno cavilloso di quello richiesto dai vari istituti di credito. Le condizioni di concessione del prestito non sono uguali in tutto il territorio nazionale, infatti ogni casa può decidere indipendentemente, anche se ovviamente esistono dei parametri fissi sui quali creare le proprie offerte come, per esempio, il tasso annuo effettivo globale, Taeg, per il quale è obbligatorio specificare il parametro temporale di riferimento, essere esposto nei locali aperti al pubblico e negli avvisi pubblicitari. Una volta sottoscritto il contratto se il Taeg dovesse variare, il cliente deve essere avvisato per iscritto almeno cinque giorni prima dell'entrata in vigore; dopodiché l'acquirente ha 15 giorni di tempo per recedere e liquidare il prestito, sempre rispetto alle condizioni prestabilite.¹¹⁴

Se il prestito è agevolato, a tasso zero, quest'ultimo si riferisce al tasso nominale e non al Taeg. I due tassi non vanno confusi: il tasso nominale annuo (quello specificato nella pubblicità) non è il costo reale della cifra ottenuta (Taeg).

¹¹¹ "Auto Italia: UNRAE cresce il mercato dell'usato in Italia" – www.01net.it – Il sole 24 ore radiocor

¹¹² Pubblico Registro Automobilistico (PRA): contiene tutte le informazioni riguardanti le vicende giuridiche patrimoniali dei veicoli soggetti a iscrizione. La normativa di riferimento è costituita dalla legge istitutiva del PRA (R.d.l. 436/27), dalla legge 187/90, con la quale si è data avvio all'automazione del PRA, e dal D.M. 514/92, che ne costituisce l'elemento di attuazione. – www.online.aci.it

¹¹³ Balducci, D. – "Manuale del concessionario" – Fag – VIII Edizione (2007)

¹¹⁴ Ibidem

Il Taeg comprende:¹¹⁵

- Il tasso nominale annuo (l'aumento del capitale da restituire);
- Le spese di istruttoria, più altre spese aggiuntive;
- L'eventuale assicurazione sulla vita.

Si calcola in base:¹¹⁶

- All'importo del prestito;
- Alla periodicità del rimborso;
- All'importo di ciascuna rata (logaritmo matematico-finanziario).

La valutazione del richiedente del prestito, ovviamente, verrà fatta tenendo in considerazione il tasso d'interesse e i costi dell'avvio della pratica.

Nel finanziamento a tasso zero, il concessionario vende i propri beni ai clienti, i quali, per pagare questi beni, richiedono un finanziamento ad una società finanziaria: in questo caso, il concessionario delega la finanziaria di concedere il finanziamento all'acquirente.

Gli attori sono tre: una società finanziaria, la quale concede il prestito, un committente, ovvero la concessionaria che delega la società per occuparsi del prestito al cliente e il cliente stesso. I beneficiari di questa pratica sono il cliente che riceve il prestito, diretto ed apparente, e il concessionario, indiretto e sostanziale, in quanto ha incorporato al prezzo di vendita anche il costo di questo servizio.

Scegliere di acquistare a rate una vettura, sia essa nuova o usata, è una scelta consapevole, poiché l'auto rappresenta un bene di prima necessità, in cui risparmiare non è quasi mai un bene, specie se si tratta di un'auto usata. Quindi, è possibile affermare, che spesso e volentieri acquistare una vettura a rate è una scelta intelligente, a patto che si conoscano dettagliatamente i termini del finanziamento.¹¹⁷

Avere la possibilità di acquistare un'auto senza dover, necessariamente, pagare in contanti, è un'opportunità e un vantaggio da sfruttare.

Il prestito auto è “una forma di prestito finalizzato all'acquisto di una vettura, sia nuova che usata, con un tasso di interesse fisso, che prevede il rimborso all'istituto erogante, sia esso il venditore o una finanziaria, entro un tempo prestabilito e secondo rate a scadenze fisse che vengono predefinite al momento della stipula”.¹¹⁸

¹¹⁵ Balducci, D. – “*Manuale del concessionario*” – Fag – VIII Edizione (2007)

¹¹⁶ Ibidem

¹¹⁷ www.autoamica.net

¹¹⁸ Ibidem (cit.)

È molto probabile che lo stesso dealer si prenda la responsabilità per avviare le pratiche di finanziamento, in seguito a opportuni accordi con gli istituti finanziari. In questo modo, non solo si vende la vettura, ma si percepiscono anche le provvigioni, in base agli accordi presi precedentemente con la finanziaria di riferimento. Quest'ultima, in seguito, si occuperà di versare la cifra stabilita nel conto del rivenditore; il cliente dovrà, invece, estinguere le rate del prestito direttamente con l'istituto, interessi compresi.

La durata di un finanziamento è del tutto variabile e può venire scelta dal sottoscrittore sulla base delle proprie esigenze. Generalmente, gli istituti eroganti concedono finanziamenti dai 6 ai 60 mesi.

Spesso le concessionarie stesse si occupano di effettuare delle promozioni in tal senso.

Esistono anche delle specie di istituti di credito, nate più che altro come filiali delle case automobilistiche. Un esempio è la Fiat Sava. Queste società, oltre che ad avere come primo obiettivo il ricavo derivante dagli interessi del finanziamento, cercano di offrire proposte e tassi di interessi convenienti per far in modo che anche il volume delle vendite venga incrementato. “Sono specializzate nella concessione dei finanziamenti a tasso zero. Sono i soggetti finanziatori più flessibili e capaci di proporre finanziamenti interessanti e vantaggiosi, proprio per i motivi sopra enunciati”. (www.autoamica.net)¹¹⁹

Qualsiasi sia il contratto stipulato, l'importante è che vengano ben determinati:¹²⁰

- Il tasso di interesse;
- Gli oneri in caso di mora e le altre spese aggiuntive;
- L'importo del finanziamento e le modalità;
- Importo, scadenza e numero delle singole rate;
- Il Taeg (tasso annuo effettivo globale);
- Le condizioni in cui il Taeg può venire modificato;
- Gli importi e le causali escluse dal calcolo del Taeg;
- Le garanzie richieste;
- Le coperture assicurative.

Ovviamente, oltre a tutti questi elementi, devono essere indicati anche: il bene che si sta acquistando, il prezzo di vendita, il prezzo del contratto ed eventuali acconti o caparre versati e, per finire, le condizioni per il trasferimento della proprietà della vettura nel caso in cui il passaggio della proprietà non sia immediato.

¹¹⁹ www.autoamica.net

¹²⁰ Ibidem

Un'altra ipotesi da prendere in considerazione, oltre al finanziamento, è l'opportunità dell'autonoleggio.

Oltre ai canali di vendita tradizionali, formati dalla rete dei vari concessionari, ad oggi, si sta affermando anche il business del noleggio, servizio offerto da società indipendenti o dalle case automobilistiche stesse.

La differenza primaria è che, rispetto all'acquisto tradizionale, a parità di anni di utilizzo la spesa è di gran lunga più alta. È pur vero però, che prendendo in considerazione questa soluzione, è possibile evitare i problemi di gestione; infatti, in caso di guasto o incidente, il cliente ha di diritto la sostituzione della vettura senza dover attendere o spendere per delle eventuali riparazioni.¹²¹

Questo tipo di pratica è, inoltre, molto flessibile: il cliente ha l'opportunità di scegliere se noleggiare una vettura per un breve (dietro il pagamento di un supplemento) o per un lungo periodo: in quest'ultimo caso le auto concesse sono, generalmente, state utilizzate in passato da una sola persona, oltre che ad essere sottoposte a manutenzioni varie.¹²²

“Sempre più spesso si sente parlare di noleggio a lungo termine come soluzione particolarmente indicata per chi ha bisogno di avere delle auto sempre a disposizione ma non vuole sobbarcarsi l'onere dell'assicurazione e di tutte le altre spese gestionali. Così per ottenere delle auto o dei parchi di auto a queste condizioni ci si deve rivolgere a delle aziende specializzate che operano in questo settore e che sono in grado di assicurare ai propri clienti delle soluzioni capaci di venire incontro a qualsiasi tipo di esigenza.”¹²³

Nonostante si parli di noleggio, se a lungo termine, è comunque possibile usufruire di un elevato grado di personalizzazione, esistendo, di fatto, una vasta gamma di opzioni.

Il noleggio può essere definito come una specie di outsourcing: fissato un canone, infatti, ed una specifica percorrenza chilometrica, che rimangono invariati per tutto il periodo del noleggio, è possibile per il cliente avere una buona previsione dei costi.¹²⁴

A livello di tempistica, ci si riferisce, di media, a periodi che vanno dai 12 ai 60 mesi; nella rata mensile è compresa anche la polizza RCA¹²⁵, accompagnata da tutta una serie di ulteriori clausole di garanzie assicurative accessorie.

¹²¹ www.news.abc24.it – 17/05/2011 (cit.)

¹²² Ibidem

¹²³ Ibidem

¹²⁴ Ibidem

¹²⁵ Assicurazione obbligatoria della responsabilità civile (RCA) per danni cagionati a terzi e assicurazioni facoltative per danni propri, derivanti da furto e incendio del veicolo, atti di vandalismo, eventi atmosferici, urti e collisioni..

La consegna del veicolo, solitamente, avviene dopo 30 giorni, dopo che il cliente ha specificato le sue particolari richieste: la scelta del modello, del colore, degli accessori. L'anzianità minima di queste auto è di un anno, anche se, comunque, di media hanno, però, 2-3 anni di vita. Il contachilometri deve segnare con precisione la percorrenza effettiva, perché queste società di renting sono grandi aziende che non possono rischiare una denuncia per truffa –ne vale il nome dell'azienda stessa– e, proprio per questo, in genere, prima di offrire il servizio, sottopongono la vettura ad un accurato controllo tecnico ed estetico.

Facendo un'analisi della situazione attuale, nonostante i buoni dati diffusi sulle previsioni per l'andamento del mercato di noleggio a lungo termine, gli addetti al settore mantengono ancora un atteggiamento di cautela, soprattutto guardando alle cifre del 2009. Sebbene i numeri riportino un positivo +2,3%¹²⁶ rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, non si può fare a meno di costatare che negli anni passati l'andamento del business era maggiormente in crescita. Il 2009 è stato quindi considerato, dagli operatori del settore, come l'anno più profittevole dell'ultimo decennio, il che ha messo in allerta l'Associazione Nazionale Industria Autonoleggio e Servizi Automobilistici di Confindustria che ha reclamato per il diverso trattamento riservato dalle istituzioni ai privati, i quali sono stati sostenuti ed aiutati in un momento di difficoltà economica attraverso gli incentivi auto.

In generale, è possibile affermare, che ad oggi, tutti gli operatori del noleggio a lungo termine attendono dei provvedimenti, primo tra tutti quello riferito ad una minore pressione fiscale, per far sì che possa essere sostenuta, (e che ci sia di fatto) una crescita di un settore nel campo dell'automotive che, purtroppo, negli ultimi anni, non ha fatto registrare performance entusiasmanti.

Tutti i vari sostegni servirebbero per “dare un appoggio alle aziende di noleggio a lungo termine che negli ultimi tempi, nel clima di incertezza economica, si sono trovate a dover prolungare i contratti in essere anziché rinnovare il proprio parco auto.”¹²⁷

Così come viene affermato dal Presidente dell'Associazione Nazionale dell'Autonoleggio e Servizi di Confindustria – Paolo Ghinolfi - “la possibilità di una ripresa del comparto dell'auto aziendale e di un rilancio del settore del noleggio veicoli,

¹²⁶ www.paperblog.com – 24/05/2011

¹²⁷ *Ibidem* (cit.)

in particolare noleggio a lungo termine privati, non sembra vicina senza l'immediata adozione di adeguate misure".¹²⁸

¹²⁸ www.paperblog.com – 24/05/2011

CAPITOLO 2

IL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CLIENTE DELL'AUTOMOTIVE: CARATTERISTICHE E PECULIARITA' DI UN SETTORE COMPLESSO.

2.1 L'ATTO D'ACQUISTO: MOTIVAZIONI, RUOLI E MECCANISMI DECISIONALI.

2.1.1 Le motivazioni d'acquisto

Il punto di partenza fondamentale, per comprendere ciò che porta il consumatore all'acquisto di un bene, è capire che quest'ultimo si interessa e si sente coinvolto da un bene o un servizio quando di base c'è una forte motivazione che lo anima. Questa motivazione dipende, a sua volta, da un'insoddisfazione, parziale o completa, da un bisogno di ordine superiore. Se queste condizioni si verificano, l'atto d'acquisto è ponderato, di conseguenza ne deriverà una procedura logica, lunga e circostanziata. In mancanza dell'insoddisfazione e quindi dalla non percezione di un bisogno, l'acquisto sarà meno ponderato e più veloce.¹²⁹ Il bisogno non soddisfatto crea una tensione che porterà l'individuo a trovare una soluzione. Il motore della motivazione è la spinta che induce a comprare beni e servizi. Se la motivazione è percepita come forte, esiste anche un maggiore grado di coinvolgimento. Il livello di interesse è superiore e proprio per questo, l'acquisto di un bene o di un servizio, a seconda dei casi, diventa di rilevante importanza per il benessere dell'individuo.

Il bisogno può essere considerato come “una necessità, una vera e propria richiesta che proviene dall'interno del nostro corpo e la cui soddisfazione è necessaria per la sopravvivenza o per mantenere un buon livello di equilibrio psico-fisico”.¹³⁰

Ovviamente non tutti i bisogni hanno la stessa rilevanza per l'individuo e, soprattutto, non sono tutti necessari per la sopravvivenza, ma soddisfarli permette di avere una

¹²⁹ Dalli, D., Romani, S. - *“Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing”* – FrancoAngeli - II edizione (2004) (cit. pag 132/133)

¹³⁰ Ibidem (cit. pag 133)

concezione migliore della vita. I bisogni che percepiamo sono quelli insoddisfatti. Questa consapevolezza porta alla manifestazione della motivazione.

La motivazione è “un fattore dinamico del comportamento umano che attiva e dirige l’organismo verso una meta. Parte dal bisogno e aggiunge processi ed elementi ulteriori”.¹³¹

La motivazione “si manifesta in risposta a uno stato psicologico di tensione determinato dall’inadeguata soddisfazione del bisogno”.¹³² Questo tipo di spiegazione è detta reattiva. Esiste, però, anche una differente visione, ossia la visione proattiva, che, al contrario, afferma che la motivazione deriva da un processo cognitivo consapevole. Una volta che il consumatore capisce quali sono gli obiettivi da raggiungere e le esigenze di base, sceglie razionalmente quelle alle quali dedicare i propri sforzi e valuta poi le varie possibilità, per poi scegliere.¹³³ Entrambe le teorie sono valide, molto dipende dalle circostanze. Infatti, esistono casi in cui la consapevolezza del consumatore e la relazione bisogno-motivazione avvengono quasi in automatico (ad esempio si tratta di bisogni primari o acquisti routinari). Altre volte, ci si trova dinanzi ad acquisti più importanti e ponderati (automobile): il processo, in questi casi, è formato da una serie di fasi logiche e ordinate e il soggetto valuta le informazioni che ha a disposizione e cerca di sfruttarle al meglio anche secondo quelle che sono le proprie esigenze e, quindi, le aspettative reali che ha sul prodotto.

Fondamentale è, indubbiamente, anche il coinvolgimento, traducibile nell’importanza che il consumatore attribuisce al bene da acquistare. Se la motivazione è forte, vuol dire anche che il coinvolgimento è importante. Il coinvolgimento può essere considerato anche come motivazione a raccogliere informazioni riguardo un ipotetico acquisto.

In generale è possibile affermare che le ragioni che stanno dietro ad un acquisto sono molteplici, più o meno complesse, e cambiano tra soggetti diversi. Questo perché ogni individuo può avere la necessità, o la voglia, di soddisfare bisogni ed esigenze differenti per poi raggiungere, infine, il benessere.

L’autore che ha posto in essere una delle teorie più importanti riguardo questo tema è Maslow.

Il suo pensiero può essere racchiuso in pochi punti:¹³⁴

¹³¹ Dalli, D., Romani, S. - “*Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*” – FrancoAngeli - II edizione (2004)

¹³² Solomon, 2002 (cit. pag 102)

¹³³ Dalli, D., Romani, S. - “*Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*” – FrancoAngeli - II edizione (2004)

¹³⁴ Negri, E., Scaramuzza, M.S.

- L'uomo è una totalità dinamica e integrata, ed è per questo che un bisogno, riguardante un certo ambito, si riflette sulla totalità dell'individuo. (esempio: fame-nervosismo). Proprio per questo è importante anche andare a soddisfare i bisogni non solo primari, ma anche secondari;
- I processi motivazionali sono fondamentali per la vita umana: essi sono presenti in tutte le culture. Nonostante i bisogni degli uomini siano universali, ogni cultura ha una sua modalità specifica per soddisfare i bisogni degli individui. (esempio: il bisogno di autorealizzazione è presente in tutti, ma gli obiettivi da raggiungere affinché ci sia soddisfazione variano da paese a paese e a seconda dell'epoca storica);

I desideri dell'uomo non sono isolati, sono ordinati gerarchicamente in base alla dominanza e all'importanza.

La totalità dei bisogni può essere suddivisa in 5 categorie differenti:¹³⁵

1. Bisogni fisiologici: bisogni di base, di sopravvivenza (fame, sete, desiderio sessuale), necessari per il mantenimento fisico del soggetto. Questi, detti anche primari, servono da stimolo per qualsiasi altro bisogno. Le necessità di tipo fisiologico sono di primaria e fondamentale importanza, in quanto permettono l'autoconservazione che è la spinta più importante per quanto riguarda i comportamenti sia degli uomini, ma anche degli animali. Nel momento stesso in cui l'individuo non cerca la soddisfazione di nessuna esigenza, la soddisfazione dei bisogni primari sarà unica e prioritaria. Quando i bisogni primari sono soddisfatti in maniera regolare si avanza di grado e cominciano ad essere prese in considerazione necessità facenti parte livelli più alti. Ad oggi quello della sopravvivenza non è quasi più un problema, almeno per quanto riguarda la maggior parte della popolazione mondiale, ed è proprio per questo, che al centro dell'attenzione ci sono i bisogni di livello più alto.
2. Bisogni di sicurezza: bisogni di protezione, stabilità, dipendenza, appartenenza. Hanno un ruolo fondamentale soprattutto nella fase di crescita di un individuo e sono driver fondamentali per quanto riguarda specifici comportamenti soprattutto in ambito sociale. È proprio l'organizzazione sociale, infatti, che è in grado di rendere stabile il percorso evolutivo di qualsiasi soggetto. I problemi analizzabili parallelamente a questo bisogno possono riscontrarsi ad esempio nella fase adolescenziale nei casi in cui ci si trovasse dinanzi a madri poco presenti e distratte che creano, inevitabilmente, problemi per la fase adulta del soggetto in questione.

¹³⁵ Maslow, A. (1954), Negri, E.

3. Bisogni d'affetto: anche questa categoria di bisogni riguarda la sfera sociale. Tutti hanno la necessità, quanto meno l'aspirazione, di essere un soggetto apprezzato e stimato. Questo bisogno riguarda l'esigenza di contornarsi di amici, di avere una buona vita sociale dal punto di vista delle relazioni, che siano esse sentimentali, familiari, amichevoli o lavorative.
4. Bisogno di stima: si tratta sempre della sfera sociale. L'aspirazione massima è quella di essere percepito, dagli altri membri della comunità, come valido, affidabile, degno di considerazione. Quelle che sono le valutazioni di sé possono essere molto distorte dalle valutazioni degli altri. È possibile, infatti, che alcuni soggetti si sentano migliori rispetto ai loro effettivi meriti e che altre, al contrario, soffrano di senso di inferiorità anche se la società ha un atteggiamento positivo nei loro confronti.
5. Bisogno di autorealizzazione: in questo caso viene abbandonata la sfera del sociale, ci si sposta in quella individuale. Essere ciò che si vuole sfruttando tutte le facoltà intellettive, fisiche, mentali. Non tutti riescono nell'impresa di soddisfare questa esigenza. Il problema dell'insoddisfazione, ad esempio, sul lavoro o per quanto riguarda la vita privata, è un fenomeno ancora abbastanza diffuso. Per sentirsi realizzato l'individuo deve essere dotato di personalità, competenze sociali e capacità tecniche. Maslow afferma che le caratteristiche fondamentali, per far sì che ci sia il raggiungimento di quest'ultimo importante obiettivo, sono: realismo, accettazione di sé, spontaneità, autonomia, indipendenza, capacità di intimità, apprezzamento degli oggetti e delle persone, capacità di vivere profondamente le esperienze e di avere rapporti man mano positivi, democrazia, senso dell'ironia, originalità, creatività.¹³⁶

¹³⁶ Maslow, A. (1954), Negri, E.



Figura 5 - La piramide dei bisogni di Maslow¹³⁷

Importante è sottolineare che, secondo alcuni studi, il comportamento del consumatore fa parte di un fenomeno collettivo. Di conseguenza, le principali fonti di influenza sociale possono essere riscontrate nei concetti di classi, culture, gruppi di riferimento. Si può infatti notare come l'essere sottoposti a tali "influssi" può indurre il consumatore a ricercare, e quindi acquistare, determinati beni, che possono portare ad avere un certo status sociale e un senso di appartenenza ad una determinata classe, oppure a differenziarsi dal resto del mercato.¹³⁸

Le scelte del consumatore, influenzate dalle variabili sociali, sono state analizzate in maniera approfondita da Veblen (1899). Secondo l'autore alla base della reputazione e della stima altrui viene posta la ricchezza ed è per questo che l'individuo è portato a ostentare "agiatezza vistosa"¹³⁹ e "consumo vistoso"¹⁴⁰. Ogni soggetto aspira ad un livello di consumo superiore rispetto al suo livello di reddito disponibile. Il problema di

¹³⁷ Maslow, A. (1954)

¹³⁸ De Magistris, T. - *"Le determinanti del comportamento del consumatore: analisi teorica e verifica empirica per prodotti biologici"* – Università degli studi di Napoli "Parthenope" – Paper - 2004

¹³⁹ Per agiatezza vistosa si intende lo svolgere attività improduttive perdendo tempo. La classe agiata che si trova al vertice della piramide sociale adotta un comportamento di consumo ostentativo, dimostrando alle classi inferiori la propria agiatezza. Le classi inferiori tendono ad aspirare a questo status, cercando beni più o meno pregiati. Quando ci sarà l'omologazione dei consumi, la classe agiata avvierà un nuovo ciclo.

¹⁴⁰ Anche il consumo vistoso è considerato come una perdita di tempo, dovuta alla ricerca di cose superflue e inutili.

fondo è l'accettazione sociale dei gruppi ai quali si vuole appartenere e questo, rappresenta l'input principale dei vari atti d'acquisto e consumo.

“L'emulazione è il meccanismo motivazionale del comportamento del consumatore, in cui i beni rappresentano il mezzo attraverso cui egli comunica la propria superiorità agli strati sociali inferiori”¹⁴¹

Un altro studio importante è stato portato a termine da Duesenberry (1949), secondo il quale “il consumo è considerato un fenomeno sociale e avente un carattere generalmente dimostrativo. Il comportamento del consumatore si basa su preferenze interdipendenti ed è influenzato dal comportamento degli altri individui, con i quali entra in contatto. La diffusione dei modelli di consumo avviene sia verticalmente che orizzontalmente in base allo stile di vita di ciascuno strato sociale”.¹⁴² Da qui deriva che la soddisfazione di un individuo è strettamente connessa al livello di vita dei gruppi con i quali tende ad instaurare rapporti sociali.¹⁴³

Qualsiasi sia il punto di partenza dell'analisi del comportamento del consumatore, tutto ciò che riguarda l'acquisto deve essere rapportato e relazionato alla tematica delle motivazioni, ossia i driver che spingono all'azione.

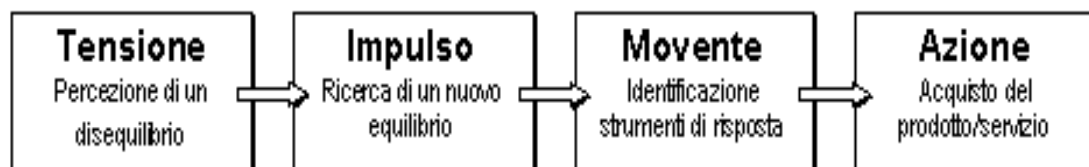


Figura 6 - Dallo stato di tensione all'azione¹⁴⁴

¹⁴¹ Veblen, 1899 (cit.)

¹⁴² Duesenberry, 1949 (cit.)

¹⁴³ Ibidem

¹⁴⁴ Trevisani, D. - *“Psicologia di Marketing e Comunicazione: Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management”* – FrancoAngeli – 2002

Gli impulsi scaturiscono da un disequilibrio percepito dal soggetto che lo inducono a cercare una risoluzione del problema. L'impulso diviene il movente d'acquisto nel momento stesso in cui avviene il collegamento mentale: il prodotto/servizio percepito come risoluzione del problema.¹⁴⁵

2.1.2 Dall'atteggiamento al comportamento

Fondamentale è l'analisi dell'atteggiamento, per arrivare a comprendere a fondo il comportamento, l'atto del consumatore.

L'atteggiamento può essere inteso come “la buona o cattiva disposizione dell'individuo verso un oggetto, un evento, un comportamento, un'istituzione, ecc”.¹⁴⁶

È possibile interpretare l'atteggiamento come una reazione ad un dato input, basato sull'esperienza, che induce il soggetto ad avere un'opinione riguardo un bene/servizio.

La relazione atteggiamento-comportamento è importante. Se l'impresa riesce nella conquista del cliente, si parla di atteggiamento positivo ed è più che probabile che aumenti anche la percentuale di acquisti. L'atteggiamento è “il mediatore fondamentale tra comunicazione e comportamento e, sul piano metodologico, costituisce il pilastro fondamentale per stabilire ex-ante una relazione tra gli investimenti realizzati dalle imprese e il risultato auspicato espresso in termini di comportamento”.¹⁴⁷

L'impresa è in grado di verificare se la strategia comunicativa adottata è efficace proprio attraverso lo studio dell'atteggiamento del consumatore. Quest'ultimo, infatti, dà la possibilità di comprendere se in futuro ci sarà un aumento delle vendite, nonostante ancora non si concretizzi. Il sopracitato tipo di analisi permette anche di capire la correlazione tra consumatore in quanto individuo e consumatore in quanto decisore.¹⁴⁸

L'atteggiamento fa parte della sfera della conoscenza, la quale viene utilizzata, in maniera più o meno cosciente, per tutte le scelte che possono riguardare l'acquisto di un

¹⁴⁵ Trevisani, D. - *“Psicologia di Marketing e Comunicazione: Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management”* – FrancoAngeli – 2002

¹⁴⁶ Dalli, D., Romani, S. - *“Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing”* – FrancoAngeli - II edizione (2004) (cit. pag 263)

¹⁴⁷ Ibidem (cit. pag 264)

¹⁴⁸ Ibidem

prodotto (marca, punto vendita). Di tutto questo studio se ne sono occupati, fino ad adesso, la psicologia sociale e consumer behaviour.

Attualmente l'atteggiamento è "l'orientamento psicologico complessivo espresso in termini di valutazione, positiva o negativa, relativo ad un concetto e caratterizzato da una certa durata".¹⁴⁹

Questa definizione ha in sé i due punti cardini di tutto lo studio che riguarda l'atteggiamento:¹⁵⁰

- L'orientamento psicologico considerato come un processo mentale, ossia come un "qualcosa" di interno all'individuo, che si mantiene per un determinato periodo di tempo.
- Il feedback, che riguarda qualsiasi manifestazione, positiva o negativa, dell'atteggiamento del soggetto. La valutazione delle risposte da parte del consumatore è fondamentale.



Figura 7 - Atteggiamento come mediatore tra stimoli e risposte¹⁵¹

In sintesi si può affermare che l'atteggiamento altro non è che la manifestazione delle reazioni che un soggetto può avere dinanzi ad un brand, ad un punto vendita, ad un prodotto, ad una promozione.

L'atteggiamento si colloca tra le conoscenze e il comportamento che il consumatore attua.

¹⁴⁹ Petty et al., 1994; Eagly, Chaiken, 1993 (cit.)

¹⁵⁰ Dalli, D., Romani, S. - "Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing" – FrancoAngeli - II edizione (2004)

¹⁵¹ Ibidem

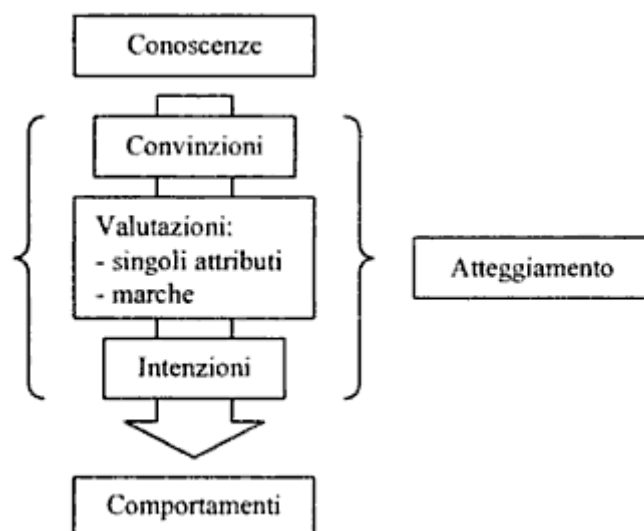


Figura 8 - Le componenti dell'atteggiamento¹⁵²

Le componenti dell'atteggiamento sono:¹⁵³

- Le convinzioni: le peculiarità che, secondo i consumatori, i prodotti hanno. Questa variabile è strettamente connessa alla conoscenza; infatti quelle che sono le impressioni del cliente dipendono, per la maggior parte, dalla quantità e dalla qualità delle informazioni.
- Le valutazioni: l'idea che il consumatore ha dei singoli attributi del prodotto o del brand.
- Le intenzioni: in base a quelle che sono le convinzioni e, quindi, le valutazioni si possono percepire le intenzioni, ossia la propensione o il rifiuto all'ipotetico acquisto.

Le imprese, per tutti questi motivi, cercano di concentrare i loro sforzi nell'associazione di messaggi positivi ai propri prodotti, ai loro marchi. Queste strategie vanno a stimolare delle funzioni in specifico, ovvero:¹⁵⁴

- Espressiva: l'atteggiamento a volte è un'occasione per manifestare all'esterno i valori dell'individuo, in particolar modo per quei prodotti ad alto coinvolgimento

¹⁵² Dalli, D., Romani, S. - *"Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing"* – FrancoAngeli - II edizione (2004)

¹⁵³ Assael, 1995 (cit. pag 268)

¹⁵⁴ Dalli, D., Romani, S. - *"Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing"* – FrancoAngeli - II edizione (2004)

emotivo. Ad esempio, l'acquisto di una vettura sportiva, può essere utilizzato per mostrare agli altri la tipologia di valori in cui il consumatore crede.

- Difensiva: l'atteggiamento a volte risulta essere uno scudo nei confronti di incertezze varie. Esprimere degli atteggiamenti verso oggetti o situazioni serve a far diminuire l'incertezza che deriva da questi. Un esempio calzante a riguardo è quello che concerne gli acquisti dei prodotti per l'igiene intima, infatti, l'utilizzo di quest'ultimi viene pubblicizzato come un modo per essere considerato a posto con sé stessi.
- Conoscitiva: l'atteggiamento serve anche a gestire tutte le informazioni che un soggetto possiede e che, gradualmente, tende ad aggiornare. Si può parlare di gestione della conoscenza. È una specie di sintesi di tutte le nozioni che si hanno riguardo un prodotto. La percezione e l'apprendimento di tutte le informazioni contribuiscono allo sviluppo di un determinato atteggiamento, nonché sintesi delle informazioni stesse.

Tutto questo serve, fondamentalmente, ad analizzare l'importanza e il ruolo dell'atteggiamento nel processo cognitivo e la connessione a quello che è il comportamento del consumatore.¹⁵⁵

Dall'analisi dell'atteggiamento si può successivamente passare allo studio del comportamento del consumatore. Quest'ultimo è "l'insieme delle attività che pone in essere una persona o una organizzazione dal momento in cui nasce un bisogno fino al momento in cui si realizzerà l'acquisto e l'uso successivo del prodotto".¹⁵⁶

Secondo Rivera Camino (2003), si può anche definire come un'attitudine, che può essere interna o esterna, che porta, infine, alla soddisfazione dei bisogni di consumo. Se questa idea viene applicata al marketing, il comportamento del consumatore è "il risultato di un processo decisionale e di attività fisiche che si realizza quando cerca, valuta, acquista e usa o consuma beni e servizi o idee per soddisfare i propri bisogni".¹⁵⁷

Qualsiasi sia la definizione presa in considerazione, comunque viene delineato come alla base del processo, e dell'atto di acquisto e di consumo, ci sia una serie di attività che riguardano la ricerca di informazioni, l'uso del prodotto e infine la valutazione. Proprio per queste motivazioni il cliente è il centro degli studi e delle strategie di marketing, per analizzare le forze che lo spingono ad acquistare e come, successivamente, utilizza i beni o servizi comprati. Esaminando tutte le attività del

¹⁵⁵ Dalli, D., Romani, S. - *"Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing"* – FrancoAngeli - II edizione (2004)

¹⁵⁶ Engel, 1987 (cit. pag 22)

¹⁵⁷ Rivera Camino, 2003 (cit. pag 3)

consumer, l'impresa efficientemente ed efficacemente riuscirà a comprendere i bisogni attuali, quelli che potranno manifestarsi in futuro e, di conseguenza, attuare delle politiche di comunicazione e distribuzione adatte per poi assicurarsi la fiducia e, quindi, la fedeltà del cliente stesso.¹⁵⁸ Apprendere i reali bisogni del consumatore, oltre che apportare benefici al consumatore stesso, li apporta anche all'impresa. Se la soddisfazione del cliente tende ad aumentare, e questo avviene se l'impresa si adatta al meglio alle necessità del soggetto, automaticamente ci sarà un aumento delle vendite e, quindi, del reddito. La domanda tenderà ad aumentare e la quota di mercato e i profitti anche: tutto questo se viene adottata un'efficiente strategia commerciale.

Lo scopo principe del marketing è proprio quello di convincere l'ipotetico cliente a comprare dei beni o dei servizi che, in teoria, sono in grado di aumentare il livello di soddisfazione, in cambio di una parte di reddito personale. Se vengono analizzate bene le varie fasi del processo d'acquisto, è più facile porre in essere una strategia di marketing di successo.¹⁵⁹

Uno dei modelli che può esser preso in considerazione è quello di Engel, Blackwell e Kollat, che analizza il comportamento del consumatore utilizzando un approccio di marketing. Proposto originariamente nel 1968, è stato successivamente sottoposto a molte revisioni. Esso è considerato una delle rappresentazioni più conosciute del comportamento del consumatore secondo un approccio di marketing.

Il modello va a prendere in considerazione cinque aree:¹⁶⁰

1. Gli stimoli che provengono dall'esterno: commerciali (pubblicità), istituzionali (mass-media), personali (famiglia, colleghi, amici);
2. L'area di elaborazione delle varie informazioni: esposizione, percezione, ritenzione e utilizzo del flusso di nozioni. In questa area c'è l'incontro tra informazione ed esperienza (nella memoria del soggetto);
3. La decisione che culmina nella valutazione dell'acquisto e del consumo;
4. La valutazione delle possibili alternative: innanzitutto vengono stipulati dei criteri di comparazione, e successivamente vengono prese in considerazione le credenze, le attitudini e le intenzioni;

¹⁵⁸ De Magistris, T. - *“Le determinanti del comportamento del consumatore: analisi teorica e verifica empirica per prodotti biologici”* – Università degli studi di Napoli “Parthenope” – Paper – 2004

¹⁵⁹ Ibidem

¹⁶⁰ Engel, Blackwell, Kollat - 1968

5. Le variabili che vanno ad influenzare la decisione dell'individuo e che possono essere esterne (ambiente, cultura, reddito) e interne (motivazione, stile di vita, percezione).

È bene ricordare che l'individuo è, sempre e comunque, bombardato da stimoli ambientali. Il processo ha inizio se il consumatore è attento, ossia se riesce a distinguere bene i vari prodotti che gli vengono offerti in un determinato periodo, questo per fare in modo che lo stimolo sia effettivamente compreso, per poi essere distorto, ovvero plasmato a seconda delle credenze e delle preferenze del ricevente. Dopo di che, gli stimoli sono immagazzinati nella memoria.¹⁶¹

La decisione ha inizio quando si ha il riconoscimento del problema e infine si susseguono quattro fasi.

All'inizio si percepisce un gap tra lo stato reale e quello effettivamente desiderato, che può scaturire da stimoli esogeni o endogeni. Se è importante, automaticamente si innescherà una reazione di comportamento: la motivazione.¹⁶²

Dopo di che ci si concentrerà sulla ricerca di informazioni che può avvenire o utilizzando la memoria (quando si hanno a disposizione sufficienti informazioni), o attraverso la ricerca esterna (quando non sono sufficienti le informazioni già immagazzinate). Una volta ottenute le informazioni necessarie, sarà il momento della valutazione, da parte del consumatore, delle varie alternative possibili. In base ai risultati avverrà una manifestazione delle attitudini del soggetto e la sua ipotetica intenzione di acquistare. In questa fase viene sottolineata la correlazione tra il sistema cognitivo dell'individuo e i vari stimoli derivanti dall'informazione. Quando si parla di sistema cognitivo, in particolare, ci si riferisce alle conoscenze, alle opinioni, alle attitudini. Le valutazioni vanno a creare le opinioni riguardo le diverse alternative prese in considerazione dal consumatore.¹⁶³ Qualora la valutazione sia e positiva e negativa si viene a creare un'attitudine del soggetto (se positiva, ci sarà l'acquisto).

La fase successiva riguarda la scelta del prodotto e della marca.

L'ultima, invece, riguarderà, la valutazione post-acquisto. Quando il risultato atteso è differente da quello realmente percepito ci sarà insoddisfazione da parte del cliente, il quale utilizzerà questa sensazione specifica per rivedere i suoi criteri di valutazione e,

¹⁶¹ De Magistris, T. - *“Le determinanti del comportamento del consumatore: analisi teorica e verifica empirica per prodotti biologici”* – Università degli studi di Napoli “Parthenope” – Paper – 2004

¹⁶² Ibidem

¹⁶³ Ibidem

quindi, evitare errori futuri. Al contrario, se ci sarà soddisfazione, l'azione molto probabilmente verrà ripetuta in futuro e i criteri di valutazione saranno rafforzati.

I vari processi decisionali possono essere differenti a seconda del prodotto preso in considerazione. Esistono, infatti, gli acquisti ad alto coinvolgimento cognitivo (rischi e costi di ricerca alti) e quelli a basso coinvolgimento cognitivo (caso opposto).¹⁶⁴ Se gli acquisti sono saltuari saranno della prima tipologia descritta e si parlerà, più specificatamente, di shopping goods o speciality goods. Per quanto riguarda la seconda tipologia, gli acquisti saranno molto più frequenti e per questo chiamati convenience goods. Per questi prodotti, il consumatore vanta una buona esperienza, in quanto sono acquisti che vengono fatti abbastanza routinariamente. La fase più importante del processo, infatti, è quella delle prime valutazioni che poi vanno a depositarsi nella memoria.

È altrettanto importante sottolineare che qualsiasi individuo, per qualsiasi scelta, è comunque condizionato anche dall'ambiente, dall'economia e dalla cultura.¹⁶⁵

2.1.3 Processo d'acquisto e ruoli.

Per capire bene il consumatore, il modo in cui trattarlo, bisogna conoscere approfonditamente quelli che sono i meccanismi che stanno alla base dell'acquisto. Infatti, il soggetto, prima di arrivare alla decisione finale, deve superare varie fasi. Queste ultime sono sei e possono essere applicate a qualsiasi tipo di prodotto, dalle automobili ai vestiti. Si riferiscono sia al compratore, sia al venditore.

¹⁶⁴ De Magistris, T. - *“Le determinanti del comportamento del consumatore: analisi teorica e verifica empirica per prodotti biologici”* – Università degli studi di Napoli “Parthenope” – Paper – 2004

¹⁶⁵ Ibidem



Figura 9 - Processo d'acquisto tradizionale¹⁶⁶

Questo modello è utile in quanto permette lo sviluppo di strategie di marketing efficienti per due motivi principali: innanzitutto permette una conoscenza delle motivazioni che spingono all'acquisto e, in secondo luogo, permette di scegliere la migliore offerta in relazione ai clienti stessi.¹⁶⁷

Nella prima fase di stimolo, il consumatore si rende conto di possedere un'esigenza e che, per soddisfare quest'ultima, ci sono molteplici modi. In questo caso il ruolo del marketing è quello di creare nella testa del cliente la certezza che l'azienda in questione può fornire una soluzione mirata alla soddisfazione del bisogno. Questo viene trasmesso, per lo più, attraverso la pubblicità.

La fase successiva, di riflessione, riguarda la valutazione delle varie alternative possibili per soddisfare le proprie necessità (di solito si tratta di più marche e di un unico prodotto, scelta del brand). Per vincere la concorrenza l'impresa deve, prima di tutto, rientrare nelle varie alternative e successivamente ottenere l'approvazione pubblica, attraverso le opinioni di personaggi importanti e influenti, ma anche sfruttando le varie leve del direct marketing (eventi, fiere).¹⁶⁸

La terza fase è quella di ricerca, che a volte va di pari passo con quella di riflessione. Il soggetto fa una scelta tra le varie alternative prese in considerazione e comincia a restringere il cerchio, selezionando una serie di prodotti che meglio si addice alle sue

¹⁶⁶ Windham, K., Orton, K. - "Clienti e consumatori" - APOGEO – 2002

¹⁶⁷ Ibidem

¹⁶⁸ Ibidem

esigenze. Fondamentale, dal punto di vista aziendale, è adottare una buona politica di differenziazione. Bisogna risultare, infatti, diversi, migliori dai concorrenti.

La scelta, quarta fase, riguarda l'elezione del prodotto che poi effettivamente sarà acquistato (chiaramente già facente parte della lista delle alternative). Importante adesso è l'opinione positiva diffusa, la forza del passaparola: ed è proprio per questo che le strategie di marketing mirano, fondamentalmente, ai giudizi positivi del loro mercato. È importantissimo convincere il cliente che la scelta che sta per fare è la migliore in assoluto.¹⁶⁹

La quinta fase è quella dell'acquisto. Si realizza la transazione. La necessità primaria dell'impresa, adesso, è quella di assicurare i clienti della scelta che hanno fatto. In questo modo si ottiene un atteggiamento positivo che gioverà anche nella fase del post-vendita.

Infine c'è il nuovo acquisto. Si cerca di mantenere alta la soddisfazione del compratore. Così si ha la possibilità di fidelizzare e di ampliare, tramite il passaparola, il proprio portafoglio clienti.¹⁷⁰

Potrebbe sembrare che il cliente svolge da solo tutto il processo d'acquisto: in realtà può anche occuparsi solo di una parte, in quanto spesso altri attori intervengono, oltretutto influenzandolo. La presenza di altri soggetti è tanto più importante quanto più è complesso l'acquisto, quindi se si tratta di servizi/prodotti significativi, di valore, meno frequenti, come ad esempio, appunto, una vettura. I principali ruoli che vengono riconosciuti sono:¹⁷¹

- Iniziatore: colui che da inizio al processo d'acquisto. Percepisce per primo il disagio dovuto dalla non soddisfazione di un'esigenza e comprende che tutto potrebbe essere risolto grazie all'acquisto di un prodotto/servizio.
- Influenzatore: qualsiasi persona che, sebbene non per forza partecipa all'uso del bene comprato, ha influenza sul processo perché riferisce informazioni, crea contatti tra il punto vendita e l'acquirente o, banalmente, avvia il passaparola. Se parliamo anche di utilizzatori, l'influenza risulta essere certamente maggiore.
- Decisore: colui che sceglie quale prodotto/servizio acquistare, che valuta il prezzo, che sceglie il marchio.

¹⁶⁹ Windham, K., Orton, K. - *"Clienti e consumatori"* - APOGEO - 2002

¹⁷⁰ Ibidem

¹⁷¹ Raimondi, M. - *"Marketing del prodotto - servizio: integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente"* - HOEPLI - 2005;

- Compratore: il soggetto che a livello operativo svolge l'azione di acquisto, paga il prezzo e ritira il bene in questione. Se si tratta di servizi, il compratore ha il compito di ritirare e acquisire il diritto di accesso alle prestazioni (biglietto), invece, se i beni sono tangibili la transazione terminerà con lo scambio della merce.
- Utilizzatore: colui che gode delle prestazioni del bene acquistato. In futuro diventa anche il principale influenzatore sui processi d'acquisto successivi per quanto riguarda beni simili o se si tratta con lo stesso punto vendita.

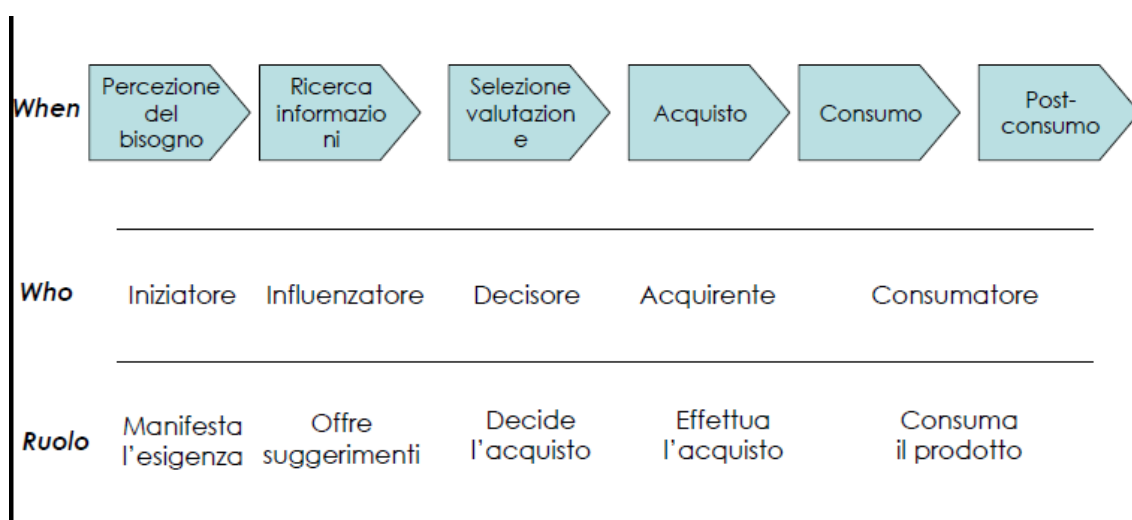


Figura 10 - Comportamento del consumatore: fasi e ruoli¹⁷²

Ovviamente il comportamento del cliente-consumatore è soggetto a dei cambiamenti evolutivi che riflettono le trasformazioni varie che si hanno nel tempo. Cambiano, quindi, le esigenze, le motivazioni, ma anche i valori che fanno parte dello scambio.¹⁷³ Il mondo attuale è molto complesso, di conseguenza risulta essere altrettanto articolato il comportamento di qualsiasi soggetto in grado di sostenere un acquisto. Si può parlare di nuovi modelli di consumo, di compratori post-moderni. Vari tratti sono specifici di questo nuovo profilo sociale: una più importante rilevanza della sfera emotiva, di ciò che è intangibile, dell'apparenza, dell'instabilità, del ludico. Il consumo è visto anche

¹⁷² Simoni, 2008

¹⁷³ Raimondi, M. – “Marketing del prodotto – servizio: integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente” - HOEPLI – 2005;

come linguaggio di comunicazione della società.¹⁷⁴ I più importanti studi a riguardo sono stati fatti da Morace, il quale indica sei nuovi stili di pensiero –mindstyle- che tendono a svilupparsi sempre di più nei consumatori, affiancando quelli più tradizionali, di natura contrapposta:¹⁷⁵

- Protection e pro-action: essere protetti e prendere l'iniziativa;
- Core and care: curarsi e prendersi cura degli altri;
- Net and nomadism: avere un'identità forte e muoversi liberamente;
- Unique and universal: avere dei valori locali e valori a livello globale;
- Think and touch: pensieri/valori e oggetti/tecnologie;
- Square and share: isolamento e dialogo.

Sempre più rilevante è anche il ruolo di internet, anche se in Italia il segmento dei consumatori che approfitta della tecnologia è pari solo al 26% della popolazione adulta e lo fa per di più a scopo informativo e comunicazionale. Si può parlare, quindi, di soggetti che hanno la tendenza ad affermarsi e che vogliono confrontarsi con il mondo.¹⁷⁶ Un'ulteriore teoria parla di un consumatore centauro: metà consumatore tradizionale e metà cyber-consumatore, nel quale convergono le abitudini del consumatore tradizionali, come ad esempio l'acquisto nel punto vendita, l'informazione attraverso la pubblicità, il toccare e sperimentare prima di acquistare, con quelle del consumatore navigatore, ovvero l'utilizzo di internet per gli acquisti, l'informazione dai siti e dalle comunità virtuali.¹⁷⁷

In futuro saranno sempre più affermati i modelli di comportamento del consumatore ibridi.

È anche vero, però, che il tema dell'ampiezza della scelta deve essere affrontato nella maniera più attenta possibile. "L'ampiezza della gamma dei beni con cui potersi esprimere genera una singolare nemesi. Diviene un catalogo di identità, un dizionario di merci così voluminoso da rischiare di diventare non consultabile".¹⁷⁸ Tutto ciò può diventare abbastanza problematico, in quanto porta ad un disorientamento del consumatore dinanzi a quella che è diventata una scelta eccessivamente grande e che

¹⁷⁴ Raimondi, M. – *“Marketing del prodotto – servizio: integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente”* - HOEPLI – 2005;

¹⁷⁵ Morace, F., *“Previsioni e Presentimenti”*, Parte II – Sperling & Kupfer, collana “Economia e Management” – 2000;

¹⁷⁶ Bosio, Lucchi, *“Consumatore e Internet”*

¹⁷⁷ Gunther, R. et al. - *“Il consumatore centauro”* – Etas - 2002

¹⁷⁸ Fabris, G. - *“Il nuovo consumatore: verso il post – moderno”* – FrancoAngeli – 2003 (cit.)

quindi attua un processo di disinformazione e che blocca, per definizione, il processo di decisionale.¹⁷⁹

¹⁷⁹ Fabris, G. - *“Il nuovo consumatore: verso il post – moderno”* – FrancoAngeli – 2003

2.2 SODDISFAZIONE E FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA NEL SETTORE DELL'AUTOMOTIVE

2.2.1 I FCS e customer satisfaction

Qualsiasi sia il settore, una decisione strategica fondamentale è comprendere le “motivazioni che dovrebbero indurre l'acquirente a preferire i propri beni e servizi rispetto a quelli della concorrenza”.¹⁸⁰ In questo modo l'impresa è in grado di sviluppare un determinato vantaggio competitivo, ovvero la propria base di performance superiori rispetto ai concorrenti diretti.

Il vantaggio competitivo può svilupparsi in forme differenti, l'importante è che presenti tre caratteristiche:¹⁸¹

- Deve generare valore per il cliente; l'acquirente deve percepire il prodotto con un valore superiore rispetto agli altri;
- Il maggior valore del bene deve essere percepito dal cliente: se il prodotto è migliore, ma il consumatore non lo percepisce, il vantaggio competitivo non sussiste;
- Non deve essere facilmente imitabile, risultando così anche duraturo.

È quindi necessaria un'analisi e del settore e delle condizioni interne dell'impresa stessa. Al fine di esaminare quelli che sono tutti i fattori endogeni e esogeni in grado di influenzare la performance dell'impresa, esiste la cosiddetta SWOT analysis. La strategia aziendale è l'insieme delle decisioni che, coordinate tra loro, permettono di raggiungere un determinato obiettivo di equilibrio all'interno di un mercato e di maggiore competitività. Questo tipo di analisi porta alla scoperta della migliore combinazione possibile tra risorse/capacità interne e minacce/opportunità del mercato di riferimento.¹⁸² È fondamentale andare alla ricerca di quelle che sono le proprie aree di forza e di debolezza rispetto ai competitors. Lo studio approfondito del mercato permette di comprendere cosa effettivamente serve per avere successo.

¹⁸⁰ Winer, R. S. – “*Marketing Management*” – APOGEO – 2002 (cit. pag 59)

¹⁸¹ Ibidem

¹⁸² Ferrandina, A., Carriero, F. - “*Il piano di marketing: guida strategico – operativa*” – IPSOA – 2005

“I fattori critici di successo sono le competenze necessarie per costruire, sostenere e proteggere il vantaggio competitivo di costo o di qualità”.¹⁸³

I FCS sono elementi principi che permettono alle imprese il successo in un determinato mercato (come la qualità dei prodotti, il prezzo conveniente, l'affidabilità, la distribuzione efficiente). Il cliente deve percepire effettivamente il superiore valore aggiunto. Dall'analisi dei fattori critici deriva la consapevolezza dei punti di forza, ovvero risorse e attività specifiche di cui l'impresa è in possesso che permettono la differenziazione dai concorrenti, e di debolezza dell'azienda, ovvero una capacità o una risorsa che manca della quale le imprese rivali ne sono provviste.¹⁸⁴

Forze e debolezze vanno comunque esaminate relativamente a quella che risulta essere l'area strategica di affari di riferimento. L'analisi di quest'ultima consente di comprendere effettivamente se un fattore può essere considerato punto di forza oppure di carattere neutrale ai fini del raggiungimento del vantaggio competitivo.

Esaminare i fattori competitivi è, quindi, fondamentale a livello strategico. Una metodologia a riguardo potrebbe essere la revisione ogni 3 anni di quelli che in passato erano fattori critici (altrimenti definiti come fattori storici) e verificare se possono essere ancora considerati rilevanti al fine del successo dell'impresa.

Per completare lo studio dei punti di forza e di debolezza è necessario considerare per quanto riguarda i competitors:¹⁸⁵

- Obiettivi: di marketing (vendite) e finanziari (profitto);
- Strategia competitiva: quale è il vantaggio competitivo (costo, differenziazione, focalizzazione), quale strategia di marketing strategico è implementata (segmentazione, targeting, posizionamento) e quale strategia di marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione);
- Modello di risposta: la reazione dei concorrenti a fronte delle strategie aziendali, rapidità ed efficacia delle contro-azioni dei competitors.

Un metodo di analisi di forze e debolezze è la matrice performance/importanza. Affinché possa essere svolta devono essere presi in considerazione i fattori di competitività e ad ognuno di essi deve essere assegnato un punteggio in base a:¹⁸⁶

- Quanto ogni fattore è rilevante per il consumatore;
- Quanto l'azienda è competitiva rispetto ai concorrenti riguardo il fattore stesso.

¹⁸³ Ferrandina, A., Carriero, F. - *“Il piano di marketing: guida strategico – operativa”* – IPSOA – 2005 (cit. pag 72)

¹⁸⁴ Ibidem

¹⁸⁵ Ibidem

¹⁸⁶ Ibidem



Figura 11 - Matrice performance/importanza¹⁸⁷

1. Punti di debolezza: fattori importanti per il cliente in cui l'offerta dell'azienda è inadeguata. Se il segmento è interessante conviene investire in questi fattori in quanto permettono di recuperare competitività. Il fatto che il fattore sia importante per il cliente assicura un ritorno di investimenti in termini di fatturato.
2. Punti di forza: fattori importanti per il cliente in cui l'azienda è competitiva. Sono leve per costruire, sviluppare e difendere il vantaggio competitivo.
3. Fattori meno significativi: fattori in cui l'azienda è inadeguata, ma che non incidono molto sulla performance in quanto poco significativi per il cliente. È comunque opportuno valutarli attentamente per poi decidere se considerarli o meno.
4. Potenziale spreco di risorse: fattori poco importanti per i consumatori, ma in cui l'azienda è molto competitiva. Vanno analizzati per cercare eventualmente di recuperare risorse per poi investire in aree strategicamente più rilevanti.

Il vantaggio competitivo, quindi, “è il valore differenziale che l'impresa è in grado di creare per i suoi clienti”¹⁸⁸ oltre ad essere “una capacità distintiva di un'impresa che si

¹⁸⁷ Ferrandina, A., Carriero, F. - “Il piano di marketing: guida strategico – operativa” – IPSOA – 2005

¹⁸⁸ Porter, 1980 (cit.)

concreta in una posizione competitiva protetta pro-tempore dai mutamenti dell'ambiente esterno e della competizione globale”¹⁸⁹.

L'approccio da seguire è la cosiddetta spirale del vantaggio competitivo.¹⁹⁰

Si parte da un orientamento market-driven, dove è fondamentale ascoltare la voce del cliente, analizzare le risorse i punti di forza e debolezza della concorrenza e gestire le proprie criticità per poi arrivare a comprendere le ipotetiche fonti del vantaggio competitivo e applicare manovre e strategie apposite per raggiungere posizioni di vantaggio. L'importante è fare in modo che ci sia una generazione superiore di valore per i clienti, ovvero che i benefici offerti siano comunque maggiori dei costi del ciclo di vita del bene e, conseguentemente, una creazione di vantaggio competitivo, ossia che il valore offerto al cliente sia maggiore rispetto a quello offerto dalla concorrenza. Dopodiché può avvenire la misurazione del vantaggio attraverso quelli che possono essere definiti in questo ambito i risultati, come ad esempio la soddisfazione dei clienti e la creazione di fiducia e fedeltà. Una volta raggiunti determinati obiettivi è possibile, quindi, reinvestire in progetti e strategie per mantenere o accrescere il vantaggio competitivo.¹⁹¹

¹⁸⁹ Porter, 1980 (cit.)

¹⁹⁰ Valdani, 1995

¹⁹¹ Sedita, S. R. - *“Natura e fonti del vantaggio competitivo. Dallo strutturalismo, alle capacità dinamiche, alla conoscenza”* – Università di Padova

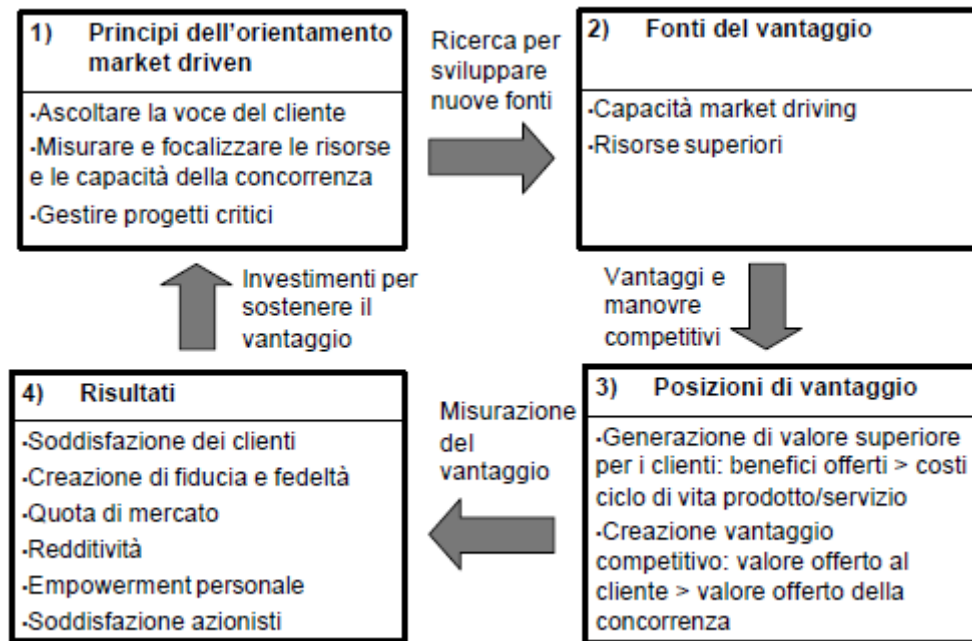


Figura 12 - La spirale del vantaggio competitivo¹⁹²

Risultati del raggiungimento del vantaggio competitivo sono, tra l'altro, la soddisfazione dei clienti e la creazione in questi ultimi di fiducia e fedeltà.

Come già specificato nel primo capitolo la customer satisfaction è uno degli obiettivi principi di qualsiasi azienda. Le varie indagini svolte riguardo il grado di soddisfazione servono a determinare e a comprendere i bisogni del consumatore e a sviluppare, in seguito, i fattori critici di successo posseduti dall'impresa, tentando di apportare benessere al cliente in modo tale da far sì che il valore percepito da quest'ultimo sia elevato a tal punto da permettere la fidelizzazione dello stesso.

Per avere successo le organizzazioni devono esaminare i bisogni e i desideri dei clienti. Da qui deriva l'importanza dei concetti di customer satisfaction, loyalty e retention in quanto concetti che hanno effetti positivi sulla redditività di un'azienda. A causa di questo, le conseguenze della soddisfazione e dell'insoddisfazione del cliente devono essere sempre prese in considerazione.

¹⁹² Sedita, S. R. - "Natura e fonti del vantaggio competitivo. Dallo strutturalismo, alle capacità dinamiche, alla conoscenza" – Università di Padova

2.2.2 Strategie di brand loyalty nel settore automotive

Nel marketing la customer satisfaction e la conseguente fedeltà della clientela rappresentano oggetto fondamentale di studio. Negli ultimi anni si è compresa anche l'importanza del ruolo di queste ultime in alcuni business, in particolare anche nel settore dell'automotive.

Il fine principe della customer satisfaction è individuare le modalità più efficaci e più efficienti attraverso le quali è possibile soddisfare al meglio il cliente. Gli obiettivi principali, comuni a tutte le aziende, risultano essere, ovviamente la massimizzazione del profitto e della crescita. Questi target, però, possono essere raggiunti in modo stabile e duraturo soltanto essendo superiori alla concorrenza nel soddisfare i bisogni del numero più elevato possibile di consumatori. Più complessa è l'analisi sulla convenienza o meno che sta nel perseguire la soddisfazione di una determinata tipologia di cliente nel lungo periodo, nel quale andrebbero ad essere considerati tutti gli aspetti possibili legati all'utilizzo del prodotto nel tempo. Si può anche agire diversamente: è possibile che la soddisfazione di un determinato numero di clienti sia equivalente ad attuare la stessa strategia nei confronti di soggetti occasionali che si susseguono nel tempo (orizzonti di breve periodo). Studiosi vari hanno comunque affermato che conviene di gran lunga dedicare maggiori risorse e capacità alla clientela fedele, in quanto a parità di clienti serviti, o i ricavi sono maggiori, o i costi inferiori. Questo è dovuto dal fatto che il contatto con il cliente è già stato stabilito e, quindi, già ha avuto esiti positivi. Non è poi da sottovalutare il fatto che si possiede una maggiore mole di informazioni riguardo il cliente e la possibilità di soddisfarlo è evidentemente più grande. Inoltre i costi riguardanti le pratiche di acquisizioni di nuovi clienti già sono stati affrontati e quindi non devono essere ripetuti.¹⁹³

La customer satisfaction ha effettivamente valore per l'azienda solo nel momento stesso in cui è duratura e stabile, ovvero che implica l'acquisto ulteriore da parte del cliente di altri prodotti o servizi accessori offerti dalla stessa azienda. Tutto questo è dovuto proprio dal forte legame che esiste tra la soddisfazione e la fidelizzazione, essendo la seconda proporzionale alla prima.

Il cliente rappresenta per l'azienda una risorsa fondamentale da tutelare e preservare in un mercato oggi sempre pronto ad offrire prodotti competitivi e diversificati. La sua soddisfazione e la conseguente fidelizzazione devono divenire un obiettivo prioritario

¹⁹³ Volpato, 2000

per assicurare all'azienda un successo di vendita costante e consolidato. È possibile aumentare e consolidare la fidelizzazione del cliente attraverso l'implementazione di servizi innovativi e personalizzati all'azienda di riferimento.

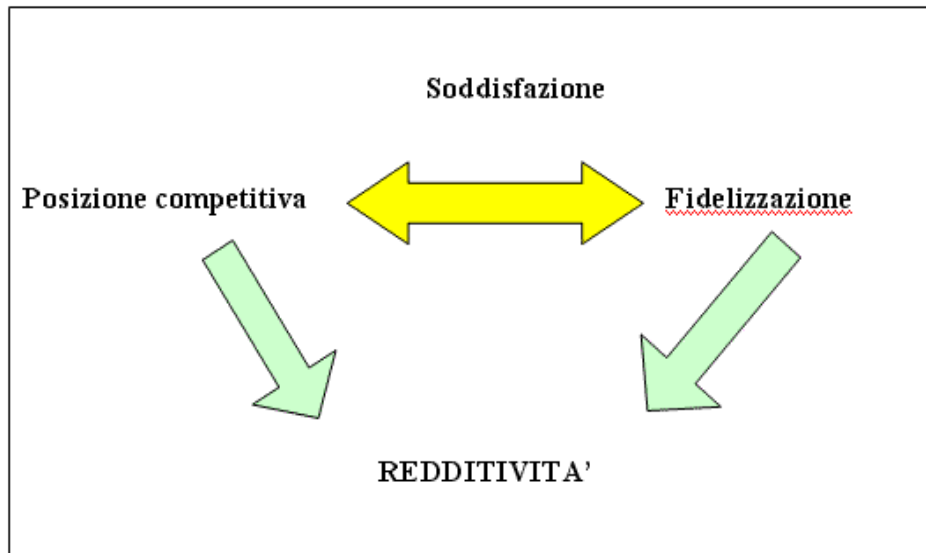


Figura 13 - Soddisfazione e fidelizzazione della clientela

Una fedeltà elevata apporta vantaggi rilevanti, come ad esempio la libertà di applicare un premium price rispetto ad un competitor il cui brand o prodotto è caratterizzato da una bassa fedeltà, la maggiore redditività che è possibile percepire dalla clientela in quanto più stabile e l'effetto positivo e efficace del passaparola, che consente l'aumento della quota di mercato rispetto a quella dei concorrenti, in quanto viene fatto un vero e proprio effetto propaganda che pone in essere lo stesso cliente in quanto soddisfatto, parlando con amici.

L'attenzione al cliente risulta quindi essere fondamentale. Nel settore automotive la maggior parte del lavoro in questo senso viene svolto dai dealer, i quali si occupano appunto di fornire i vari service ai clienti, cercando di aumentarne la soddisfazione.

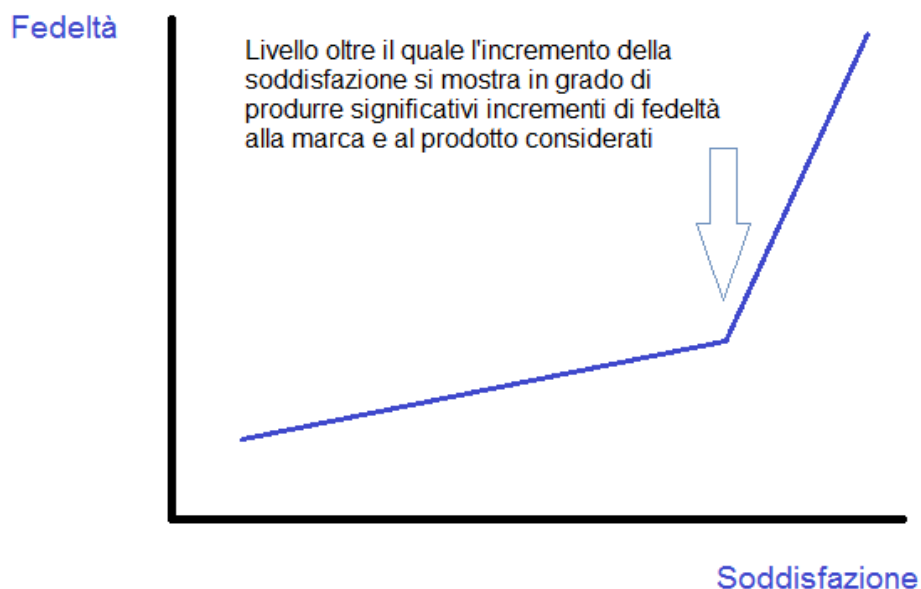


Figura 14 - Fedeltà e soddisfazione della clientela

Secondo i risultati del primo rapporto analizzato dalla J. D. Power¹⁹⁴ svolto nel 2010 e intervistando 4.400 clienti, riguardante la soddisfazione degli italiani per le loro auto, è emerso che, tra i fattori presi in considerazione, quelli più rilevanti sono:¹⁹⁵

- Il prezzo d'acquisto;
- La qualità complessiva dell'auto e del servizio di vendita e di post-vendita.

Le informazioni prese hanno permesso la definizione di una vera e propria classifica.

Il primo posto è occupato da Honda: la soddisfazione dei proprietari delle auto del brand giapponese è pari ad un punteggio di 777. Sempre sul podio ci sono poi Mini, con 776 punti, e Mazda, con 773. Risultate vincenti anche le strategie di altre case come la Mercedes, 772, e Audi, 740. I marchi italiani purtroppo si posizionano invece abbastanza in basso, nell'ordine: Alfa Romeo, Lancia, Fiat.

Al di là dei punteggi è bene osservare come il cliente italiano, rispetto ad altri, dia molto peso al prezzo e, in genere, sia molto meno soddisfatto. Per quanto riguarda le

¹⁹⁴ J.D. Power and Associates è un'impresa che offre servizi di ricerca di marketing, fondata nel 1968 da James David Power III. Le analisi svolte riguardano: customer satisfaction, qualità dei prodotti e comportamento del consumatore.

¹⁹⁵ www.alvolante.it, 12/05/2011

riparazioni e la manutenzione sempre meno ci si rivolge ai dealer, ci si affida più che altro ad officine indipendenti. Solo il 31% è in grado di affermare che tornerà ad avere rapporti con la rete ufficiale. La ricerca è stata fatta anche prendendo in considerazione anche altri FCS. Se si prendono in considerazione il fascino, il prestigio e il piacere derivante dal possedere un'auto, al primo posto si posizionano Audi, Mazda e Mercedes. Se invece si vuole procedere in base alle vetture che hanno dato meno problemi, sul podio si incontrano Mazda, Skoda e Kia. Le italiane sono sotto la media e all'ultimo posto ci sono Mini e Smart.

Non è un caso che, soprattutto negli ultimi anni, si stiano sviluppando sempre più aziende che offrono consulenza a quelle che sono le imprese del settore, per delineare al meglio la pianificazione e la attuazione delle strategie commerciali e dei piani di sviluppo.

2.2.3 La customer care del cliente

La customer care apporta numerosi vantaggi e per questo è bene comprendere che, considerando il settore dell'automotive, essa presenta ampi margini di miglioramento, grazie a diversi ipotetici cambiamenti. È fondamentale dapprima capire come siano importanti e determinanti al fine di un futuro profitto le forme di attenzione e di cortesia verso la clientela, le quali oltretutto non risultano essere neanche eccessivamente costose per l'azienda. La difficoltà principale in questo caso è il cambio di mentalità che dovrà essere implementato considerando l'intera catena di soggetti legati comunque alla customer care: centralini telefonici, venditori, meccanici e altri operatori presenti in una concessionaria. Per realizzare questo è bene mettere a punto dei programmi specifici di formazione che sensibilizzino i dipendenti dei dealer e li formino affinché possano sposarsi con le aspettative e i bisogni dei consumatori.¹⁹⁶

Successivamente al corretto addestramento dei concessionari, implementando un clima di attenzioni e cortesie, altre operazioni possibili sono:¹⁹⁷

¹⁹⁶ Volpato, 2007

¹⁹⁷ Ibidem

- Ridistribuzione degli investimenti di marketing e commerciali da parte delle case madri, tenendo ovviamente conto del feedback dato dai clienti in seguito allo sviluppo di date strategie;
- Fare in modo che ci sia coerenza tra le strategie di marketing dei costruttori piuttosto che dei dealer;
- Sviluppare strumenti organizzativi ed informatici all'interno dei concessionari che puntino alla conoscenza e quindi alla futura fidelizzazione del cliente.

Per quanto riguarda il primo punto, la constatazione da fare è che l'investimento pubblicitario oggi giorno ha un costo marginale che ha di gran lunga superato il ricavo delle vendite: è evidente che parte di queste spese, quindi, possano essere utilizzate per altre operazioni di maggiore impatto. Il cliente ormai conosce benissimo l'intera offerta automobilistica, anche grazie alla stampa specializzata. È bene dedicarsi ad altri aspetti per aumentare la customer care.

Il secondo aspetto deriva dal fatto che le case automobilistiche non sfruttano al massimo il mix di strumenti di comunicazione che hanno a disposizione. Questi ultimi spesso risultano essere poco flessibili, molto costosi e poco personalizzati. Tendono a rivolgersi indistintamente a tutti potenziali clienti, come se ci si trovasse in un'era di produzione di massa e standardizzata. I consumatori, però, sono estremamente differenti tra di loro e per preferenze e per esigenze di consumo. Da qui deriva che il mercato può essere caratterizzato e delineato da una miriade di nicchie. Questo quadro viene poi ulteriormente complicato dal fatto che anche se due consumatori possono essere considerati omogenei dall'impresa, se vengono presi in considerazione valori di riferimento o budget, è possibile che il posizionamento sia differente a causa di diverse opinioni e punti di vista riguardo, ad esempio, la nascita di un figlio. Necessario è il passaggio da un rapporto di comunicazione generico ad uno più specifico, attraverso il quale i dealer siano in grado di indirizzare in maniera più specifica le singole offerte.

Per la fidelizzazione del cliente e il relativo studio è fondamentale possedere uno strumento di tracciabilità del cliente.¹⁹⁸ Ovvero è necessario avere a disposizione un database nel quale racchiudere tutte le informazioni possibili riguardo la clientela attuale e potenziale, grazie al quale, ad esempio, una centralinista nel momento stesso in cui entra in contatto con il consumatore, è in grado di recuperare tutto lo storico e gli eventuali problemi sollevati da quest'ultimo, così come gli operatori delle officine

¹⁹⁸ Volpato, 2007

devono essere in grado di risalire a tutte le eventuali relazioni avute con un consumatore.

Per un venditore è fondamentale sapere se il cliente che ha davanti è fedele, più o meno spendente, il tipo di acquisti che tende a fare. Il vantaggio di trattare con un cliente fedele piuttosto che con uno nuovo sta proprio nel fatto di poter disporre in maniera immediata e a costi bassi di tutte le informazioni che lo riguardano.

Prendendo in considerazione un'intervista fatta a Nicola Giorgi, ex brand manager di Mini (BMW Group), è interessante analizzare come la casa in questione interpreta la centralità dell'acquirente. Secondo Giorgi il settore dell'automotive è avvantaggiato rispetto ad altri perché sa quali sono i suoi clienti e questo facilita la progettazione di programmi mirati di CRM. Viene sottolineato anche il fatto che la relazione è importantissima perché buona parte del business sul cliente deriva più che dalla vendita dell'auto in sé, da tutto ciò che succede dopo, con la fornitura di servizi di routine o la vendita di altri servizi e accessori. Nello specifico si parla di un segmento la cui fascia d'età va da 25 a 34 anni, persone attente alle novità tecnologiche e dinamiche. Pertanto la strategia di Mini è stata quella di concentrare notevoli energie nel canale di internet, creando ad esempio il "Mini-driver", una sezione all'interno del sito dedicata ai clienti che volontariamente hanno voluto rivelare informazioni su sé stessi. In questo modo si è riusciti a conoscere meglio circa 6.000 clienti, che vanno a costituire circa il 12% sul totale.¹⁹⁹

Una volta acquisito l'acquirente, bisogna riuscire nella sua fidelizzazione. Oltre ai diversi servizi che possono essere offerti, strumenti efficienti per colpire l'attenzione sono ad esempio i raduni, gli eventi riservati, la distribuzione di prodotti che vanno al di là degli accessori auto (giacche, occhiali, borse): tutto questo per rafforzare il senso di appartenenza e per accompagnare sempre il consumer.

Rimanendo sempre nell'ambito di vetture dedicate ai giovani, grandi manovre per la fidelizzazione le ha attuate indubbiamente la Fiat, aprendo un portale apposito per la Fiat500. Ad esempio, nel sito è possibile trovare un'area dove gli utenti possono confrontarsi e raccontare ciò che vogliono sulla loro 500, emozioni e avventure a bordo. "500 loves you" è una community grazie alla quale è possibile scambiarsi opinioni, incontrare altri proprietari e utilizzare servizi personalizzati. Anche questo è uno sforzo per far sì che il cliente Fiat, in questo specifico caso, si senta parte di un mondo,

¹⁹⁹ Intervista a Nicola Giorgi, ex brand manager Mini.

ostacolando in questo modo il valutare altre alternative che non abbiano a che fare con la 500.²⁰⁰

²⁰⁰ www.fiat500.com

2.3 IL CRM: LA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE

2.3.1 CRM: aspetti definatori ed evoluzioni

Il cliente è al centro delle strategie di qualsiasi business e per questo è bene soffermarsi sul ruolo del CRM.

Customer Relationship Management sta per gestire la relazione con il cliente.



Figura 15 - Customer Relationship Management²⁰¹

“ Il Crm è una strategia d’impresa che ha l’obiettivo di individuare e gestire le relazioni di maggior valore con il cliente. Una strategia che richiede una filosofia di business e una cultura aziendale orientata al cliente per rendere più efficaci i processi di marketing, di vendita e di servizio della clientela”.²⁰²

Alla base del concetto c’è la necessità di sviluppare un sistema per la gestione della totalità dei consumatori. Tutto ciò viene implementato in quanto è ormai fondamentale far sì che ci sia fidelizzazione all’azienda.

L’obiettivo principale risulta essere il consolidamento del rapporto con il consumer come base della crescita del business. L’azienda deve essere in grado di far sentire speciali i propri clienti e questo avviene attraverso un’accurata attività di database capaci di segmentare la domanda e, grazie a tecniche specifiche, adattare offerte secondo le esigenze dei singoli casi.

²⁰¹ Ronchi, M. - “CRM per tutti: il cliente è per sempre” – Manuali FrancoAngeli – 2009

²⁰² Thompson B., “What is Crm?” – www.crmguru.com (cit.)

Nelle PMI il ruolo del CRM potrebbe rivelarsi cruciale. Queste ultime, infatti, spesso operano in settori in cui è presente una forte concorrenza e spesso si trovano in difficoltà dinanzi le grande imprese che hanno una maggiore forza e economica e finanziaria. Di conseguenza ci si deve adattare alle mutevoli condizioni del mercato.

Il CRM deve essere implementato in tutte le procedure aziendali perché risulta essere fondamentale la coerenza all'interno dell'impresa stessa. È possibile pensare che tutto ciò implichi un cambiamento radicale, ma a livello organizzativo non si verificano stravolgimenti, tutt'al più si può parlare di razionalizzazioni e accorpamenti. Il cambiamento vero e proprio risiede nella diversa prospettiva del personale che opera all'interno del business, ovvero la cura del cliente come massimo obiettivo.²⁰³

Il CRM è un veicolo per conoscere il cliente e per istaurare con quest'ultimo un rapporto di lungo termine che sia profittevole. Può avere caratteristiche differenti a seconda del settore in cui si opera, ma tuttavia gli elementi caratterizzanti della relazione sono sempre:²⁰⁴

- Consapevolezza: cliente e azienda devono essere consapevoli della relazione che intercorre tra loro. La consapevolezza è insita nell'azienda, in quanto è proprio quest'ultima a sfruttare il sistema CRM, ma deve esistere anche per il cliente. Difatti, le aziende devono capire quale può essere la percezione dinanzi alle varie iniziative di relazione, a partire dalle diverse modalità di interfaccia e contatto. Un messaggio fondamentale deve essere trasmesso: l'obiettivo finale è costruire una relazione duratura che si riveli profittevole e per l'azienda e per il cliente;
- Bi-direzionale: conseguenza della consapevolezza delle parti. I flussi informativi devono essere bi-direzionali. Il cliente anche deve essere in grado di comunicare, di dare feedback. Solo in questo modo l'azienda ha l'opportunità ha la possibilità di raccogliere informazioni sufficienti per comprendere quale tipo di rapporto personalizzato porre in essere;
- Personalizzata: la personalizzazione può essere più o meno intensa a seconda dei casi, ovvero può riguardare gruppi omogenei di soggetti oppure singoli clienti. Non si tratta più di marketing di massa, bensì di direct marketing;

²⁰³ Ferrari, A. - *“CRM analitico: la chiave d'entrata nell'universo del cliente”* – FrancoAngeli – 2004

²⁰⁴ Altavilla, A., Bolwijn, R. - *“Customer relationship management: regole di successo. Esperienze e best practices aziendali nell'approccio CRM”* – IPSOA - 2006

- Iterativa: devono esserci contatti iterativi, ripetuti nel tempo. Tutto ciò per comprendere le abitudini, le esigenze, lo stile di vita del cliente e prevedere eventuali cambiamenti ed eventualmente porre in essere strategie di adattamento;
- Lungo termine: fondamentale per raggiungere l'obiettivo di fidelizzazione del cliente.

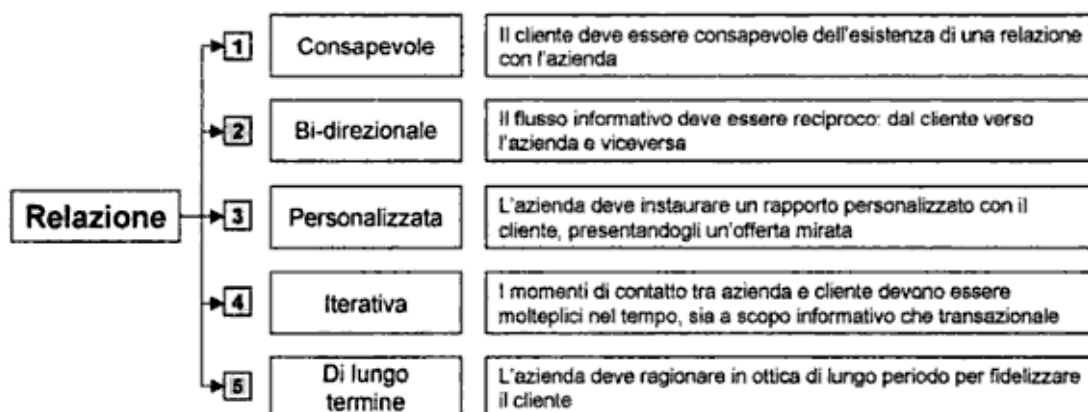


Figura 16 - Elementi caratterizzanti la relazione azienda - cliente nel CRM²⁰⁵

Karl Albrecht, negli anni '90, afferma che è fondamentale per un'azienda "essere in sintonia con le sue (del cliente) esigenze, attitudini, percezioni, valutazioni e motivazioni d'acquisto ed essere in grado di tenerle sempre aggiornate. Il cliente è l'inizio e la fine".²⁰⁶ Si avverte quindi la necessità di creare un'offerta basata sulle preferenze del consumatore, la cui conoscenza diventa imprescindibile.

La stessa definizione di marketing, ovvero "la scienza e l'arte di provare, conservare e accrescere clienti profittevoli", risalta l'importanza del cliente".²⁰⁷

L'orientamento al cliente si focalizza su:²⁰⁸

- Adottare il punto di vista del cliente stesso in quanto consumatore dei prodotti /servizi finali;

²⁰⁵ Altavilla, A., Bolwijn, R. - "Customer relationship management: regole di successo. Esperienze e best practices aziendali nell'approccio CRM" - IPSOA - 2006

²⁰⁶ Albrecht, K. - "Al servizio del cliente interno & esterno" - Isedi - 1992 (cit.)

²⁰⁷ Kotler, P. - "Marketing Management" - Isedi e Prentice Hall International - 1993 - 1993 (cit.)

²⁰⁸ Altavilla, A., Bolwijn, R. - "Customer relationship management: regole di successo. Esperienze e best practices aziendali nell'approccio CRM" - IPSOA - 2006

- Creare un rapporto duraturo e stabile per comprendere le necessità e le aspettative del cliente.

Constatato ciò è ovvio che un'azienda deve insistere più sul mantenimento dei clienti piuttosto che sulla ricerca spasmodica di tutte le tipologie di consumer con il rischio di perderle abbastanza facilmente e sostenendo, tra l'altro, spese elevate..

L'importanza della centralità del cliente è chiara anche nella reinterpretazione delle 4 P, tramutate nelle 4 C dall'ottica del consumer:²⁰⁹

- Prodotto: customer value (valore per il cliente);
- Prezzo: customer cost (costo per il cliente);
- Punto vendita: customer convenience (comodità e accessibilità per il cliente);
- Promozione: customer communication (comunicazione al cliente).

Ulteriore importanza alla centralità del cliente la diedero anche Don Peppers e Martha Rogers, introducendo il learning relationship: “se tu sei un mio cliente, se io riesco a farti parlare con me, se io ricordo quello che tu mi hai detto, divento sempre più intelligente nei tuoi confronti. So qualcosa su di te che i miei concorrenti non sanno. Così posso fare per te cose che i miei concorrenti non possono fare, perché non ti conoscono bene come me. A breve termine, tu puoi ricevere da me ciò che non puoi avere da qualsiasi altra parte, a qualsiasi prezzo. Dovresti ricominciare altrove, ma iniziare altrove è più costoso che non rimanere con me”.²¹⁰

La memoria è fondamentale per entrambi: da un lato un'azienda la sfrutta per immagazzinare la totalità di informazioni che successivamente verranno sfruttate per la personalizzazione delle offerte; dall'altro il cliente sfrutta la memoria per ricordare quanto l'azienda sia stata in grado di soddisfarlo e permette l'instaurarsi di un rapporto a lungo termine e, quindi, la fidelizzazione.

²⁰⁹ Kotler, P. - *“Marketing Management”* – Isedi e Prentice Hall International – 1993

²¹⁰ Peppers, D., Rogers, M. - *“Managing customer relationship, a strategic framework”* – J. Wiley & Sons Inc. – 2004 (cit.)

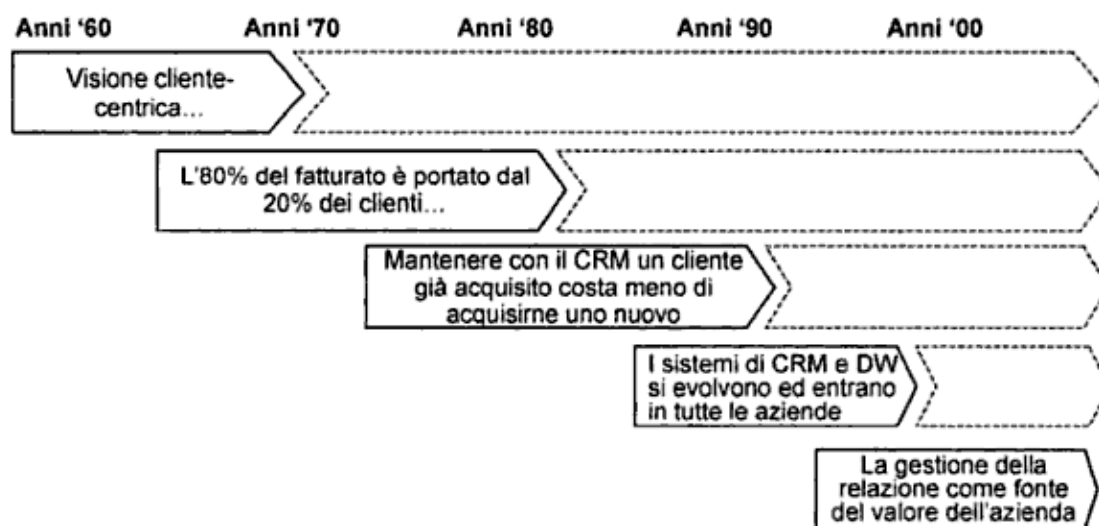


Figura 17 - Percorso evolutivo del CRM²¹¹

2.3.2 Gli strumenti del CRM nel settore dell'automotive

L'attenzione per il cliente, come già specificato, è di cruciale importanza ed è proprio per questo che il marketing management deve implementare strategie apposite per la gestione efficiente di questa risorsa.

Il CRM fondamentalmente mira a:

- Acquisire nuovi clienti, detti anche potenziali;
- Sviluppare le relazioni con clienti già esistenti, detti anche clienti coltivabili;
- Fidelizzare per il periodo più lungo possibile quei consumatori che hanno maggiori relazioni con i clienti, anche detti clienti di primo piano;
- Trasformare i clienti che usufruiscono del bene in procuratori, i quali incoraggiano altri soggetti ad entrare in contatto con il prodotto.

I clienti che non hanno rilevanza, spesso non vengono neanche presi in considerazione (detti appositamente clienti sotto-zero) oppure vengono trattati con delle strategie dette di de-marketing, ovvero ne viene scoraggiato l'acquisto in quanto poco profittevoli.²¹²

Esistono tre tipologie differenti di Customer Realtionship Management:²¹³

²¹¹ "Customer relationship management: regole di successo. Esperienze e best practices aziendali nell'approccio CRM" – A. Altavilla, R. Bolwijn – IPSOA – 2006

²¹² www.marketingjournal.it – Febbraio 2011

- CRM operativo: insieme di strumenti che permettono la gestione di campagne mirate di marketing. Realizzate attraverso prodotti applicativi che fungono da intermediario per le informazioni presenti nei software aziendali. Vengono in pratica poste in essere metodologie tecnologiche per rendere automatici i processi di business che prevedono contatto diretto con il cliente;
- CRM analitico: basato su strumenti di analisi dei dati e delle informazioni in grado di canalizzare, integrare e consolidare i dati provenienti da tutte le linee di business, di analizzarli e implementarli per poi arrivare a delineare un profilo del cliente. La conoscenza di quest'ultimo migliora, attraverso l'estrazione di dati e informazioni dal CRM operativo;
- CRM collaborativo: è dato da nuove tecnologie in grado di assicurare il contatto diretto con il cliente finale, ovvero si parla dell'insieme degli strumenti utilizzati per la gestione dei canali di contatto, che possono essere utilizzati dai clienti stessi piuttosto che attraverso operatori (umani o tecnologici). Sono soluzioni metodologiche integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail).

Non si deve però pensare che il CRM sia un semplice software, ma bensì una serie di strumenti informatici per implementare il management. È un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali che comunque pone al centro del sistema il cliente.

Qualsiasi applicazione del CRM serve comunque a tenersi in contatto con i consumatori e ad inserire le loro informazioni in un database e a fornire modalità di interazione tra l'azienda e il cliente.

Esistono diversi strumenti che caratterizzano il Customer Relationship Management. Innanzitutto si può parlare di infrastrutture a livello di front-office, che riguarda la relazione con l'esterno vera e propria, e di back-office, per analizzare i dati e i risultati raggiunti. Non per forza questi strumenti devono essere complessi e difficilmente gestibili. Esempi tipici sono:

- Chat online;
- Forum di discussione;
- Banca dati contenente le risposte alle domande più frequenti (FAQ);
- Un indirizzo e-mail a cui rivolgersi;
- Altre tipologie di servizi informativi, come ad esempio gli SMS;

²¹³ Di Vittorio, A. - *“Customer relationship management e i nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico”* – FrancoAngeli – 2007

- Ticket online per assistenza o segnalazione di problemi;
- Storico dei pagamenti e dei contatti con il cliente;
- Analisi della navigazione attraverso web analyzer;
- Social network.

Internet, come è possibile notare, svolge un ruolo fondamentale per instaurare e migliorare il rapporto con il cliente.

Oggi come oggi ormai tutte le grandi case automobilistiche, attraverso il web, utilizzando strumenti del CRM, cercano informazioni e feedback. Aprendo il sito di Opel, ad esempio, l'acquirente, che sia potenziale o effettivo, può registrarsi e mantenersi in costante contatto con l'azienda. Una sezione interessante è quella "Chiedi a Opel", attraverso le domande che gli utenti fanno, oltre ai dati inseriti precedentemente per la registrazione, si riesce a delineare un profilo più preciso del consumer e di conseguenza ad adottare delle strategie mirate in futuro.²¹⁴

Strutturalmente in un sistema CRM si procede attraverso:

- Analisi e gestione della relazione con i clienti: contatto con i clienti attraverso una molteplicità di strumenti. Il contatto è fondamentale per avere un'idea di ogni singolo cliente e, quindi, personalizzare l'offerta;
- Sviluppo dei contenuti e delle informazioni personalizzate: i dati vengono utilizzati per l'elaborazione di statistiche utili per la segmentazione della clientela al fine di sviluppare una comunicazione e un'offerta mirata;
- Infrastruttura informatica: supporti tecnologici che aiutano nella gestione delle informazioni riguardanti il cliente.

Il settore dell'automotive, per le sue caratteristiche, è uno dei settori in cui maggiormente si potrebbero notare dei risultati derivanti da un efficiente uso dei sistemi CRM. L'automobile, difatti, è un prodotto costoso, il cui acquisto richiede informazioni specifiche ed ha ottime possibilità di cross-sell.²¹⁵

Purtroppo, da varie indagini svolte, i maggiori brand automobilistici, non hanno ancora bene implementato strategie di CRM, in quanto ancora non convinti dell'importanza del sistema. Le case madri continuano nel ribadire il ruolo cruciale del dealer, ma, tuttavia, ancora non viene completamente compreso il fatto che il CRM e il web possono apportare vantaggi non indifferenti. Si prenda come esempio l'azienda Renault²¹⁶: l'obiettivo, implementando questo tipo di sistema, è di utilizzare una metodologia

²¹⁴ www.opel.it

²¹⁵ www.marketingpmi.com/crmitalia - 08/03/2011

²¹⁶ Capretto, V. (Renault Italia) – "Value Lab: marketing, sales, retailing"

scientifica per analizzare la copertura territoriale e la performance della rete distributiva valutando contemporaneamente il mercato, la penetrazione, la concorrenza e il contesto socio-demografico. Grazie a fonti informative, statistiche ed anagrafiche sempre aggiornate, la casa automobilistica riesce a svolgere una serie di attività:

- Analisi della zona di influenza dei dealer;
- Ottimizzazione della gestione dei siti rispetto al potenziale;
- Costruzione di trade area per i siti di assistenza e vendita;
- Analisi delle performance e confronto con i competitors;
- Studio delle caratteristiche socio-demografiche dei siti;
- Strutturazione attività CRM.

Esaminando le informazioni estratte dall'utilizzo di questi strumenti Renault ha la possibilità di svolgere in modo tempestivo ed efficiente le analisi che andranno a supportare le strategie aziendali. Importante è anche il fatto che in questo modo sono sempre monitorate le variabili che influenzano il business dell'automotive e, nello specifico, le performance delle case e delle concessionarie. Tutto questo costituisce una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda.

Alcuni dealer già sfruttano sistemi di CRM al contrario delle grandi imprese del settore automotive ancora un po' restie..²¹⁷

Ultimamente il settore sta comunque cercando di affrontare nuove sfide, questo perché la concorrenza è in aumento e conseguentemente i margini tendono a ridursi. Ulteriore problema è rappresentato dallo stock di vetture invendute, che fanno aumentare i costi di magazzino e mettono in crisi sia le case madri che i rivenditori. Infatti, questa serie di problematiche stimolano una migliore e maggiore collaborazione tra le imprese e i dealer, proprio per raggiungere la piena conoscenza del cliente e delle sue preferenze. Purtroppo una buona percentuale delle aziende automobilistiche è ancora riluttante nell'adottare determinate soluzioni.²¹⁸

Tutto ciò non va nient'altro che a sottolineare come si debba ancora lavorare sul miglioramento delle relazioni casa-dealer-cliente finale. Lo scopo finale deve essere aumentare la fedeltà del cliente, anche attraverso strategie di cross-selling (stipula di assicurazioni, assistenza post-sales, garanzie).

²¹⁷ Capretto, V. (Renault Italia) – “*Value Lab: marketing, sales, retailing*”

²¹⁸ www.pallme.com – O. Pallme

Attualmente gli investimenti si stanno focalizzando per lo più in Data Analytics, Customer Service e Contact Center.²¹⁹

L'implementazione di sistemi CRM resta comunque complesso, va a influenzare molti processi aziendali, non solo la relazione con il customer: deve essere analizzato e implementato nell'insieme dell'organizzazione altrimenti anche i vantaggi che ne potrebbero derivare sarebbero comunque minimi, difatti deve sempre essere inquadrato in un progetto che riguarda la totalità del business. Un limite è sicuramente la misura e la verifica ex-post del ritorno dell'investimento. Le previsioni raramente sono precise a tal punto da essere prese in considerazione. A volte non si considerano i vantaggi e i costi dell'impatto che il CRM ha sull'organizzazione e proprio per questo molte aziende sono restie all'investimento.²²⁰

²¹⁹ www.pallme.com – O. Pallme

²²⁰ Ibidem

CAPITOLO 3

IL CASO DI RISIO: ANALISI E VALUTAZIONE DI UN TENTATIVO DI SEMPLIFICAZIONE DEL PROCESSO D'ACQUISTO PER IL CLIENTE DELL'AUTOMOTIVE.

3.1 DI RISIO GROUPE: MISSION, VISION, CARATTERISTICHE DEL BUSINESS

DR è un'azienda automobilistica italiana, il cui nome deriva dal cognome del fondatore Massimo Di Risio, un ex pilota sportivo che è riuscito a tramutare la sua passione in un vero e proprio business grazie alla sua capacità imprenditoriale. Nel 1985 nasce come concessionaria Lancia ad Isernia (Molise) e con il passare del tempo stipula accordi con Fiat e Alfa Romeo e riesce ad imporsi come uno dei maggiori concessionari dello storico gruppo torinese sul territorio italiano. A metà degli anni Novanta l'azienda si trasforma in DR Groupe S.p.A. e crea anche la "Mediterranea Automobili", la quale si occupa della rivendita di automobili ai dealers. Nel 1999 rafforza il rapporto con la Fiat e riesce ad ottenere anche la licenza di distribuzione per i brand Maserati e Ferrari. In seguito nasce un'ulteriore divisione, la "DR Sportequipe", grazie alla quale il proprietario Massimo Di Risio, rispolverando le sue doti sportive da pilota, vince il "Ferrari Challenge"²²¹. La sua grande passione lo porta a partecipare ad altri campionati con vetture di origine americana, come la Dodge Viper e la Saleen7²²²: tutto questo non fa che attirare ancora di più l'attenzione del pubblico sul marchio molisano. DR Groupe continua a crescere e nel 2000 acquista nuovi marchi, tra cui BMW. Di lì a poco raggiunge il primato del settore in termini di volume d'affari e di customer satisfaction.

²²¹ Ferrari Challenge – Trofeo Pirelli- Serie Italia è un campionato monomarca istituito da Ferrari nel 1993 che accoglie sia clienti di debutto assoluto in pista, cui è riservata la Coppa Shell, sia piloti con esperienza agonistica: il campionato si svolge su 7 circuiti, per la maggior parte italiani e qualche tracciato europeo.

²²² La Saleen7 è un'automobile supersportiva prodotta dalla casa automobilistica americana Saleen dal 2001 al 2006. Può essere sia da strada che da pista, tanto che veniva fatta correre in diversi campionati. In Italia era importata e distribuita dalla DR Automobiles Group in esclusiva.

Nel 2001 viene progettato il restyling dell'azienda, terminato nel 2006 con la nascita della DR Motor Company.

Oggi il gruppo è una holding che controlla nove società indipendenti tra loro. La casa madre rimane la DR Groupe S.p.A., la quale si occupa della gestione e del coordinamento dei diversi business, ognuno con a capo un amministratore delegato con una propria area contabile e commerciale, quindi autonomi tra di loro.

Con le notevoli capacità contrattuali e relazionali, derivate da 25 anni d'esperienza nel settore, l'azienda ha stretto partnership con diversi marchi, diventando a livello europeo la prima concessionaria multibrand. Tutto questo ha portato alla realizzazione della Città dell'Auto, ubicata a Macchia d'Isernia (Molise). Quest'ultima ha una forza lavoro formata da 200 dipendenti e circa 400.000 metri quadrati di superficie utilizzata. La società, grazie alle più di 18.000 vetture distribuite, vanta del primato di vendita, anche grazie al portafoglio in possesso costituito da circa 30 marchi differenti. Il volume d'affari si aggira intorno ai 250.000.000 di euro.

I brand sono suddivisi in base a differenti categorie:

- Urban class: Fiat, Renault, Citroen, Nissan, Toyota, Mini e Smart;
- Executive: DR, Alfa Romeo, Volvo, Volkswagen, Cadillac e Lancia;
- Luxury: Mercedes-Benz, Bmw, Jaguar e Land Rover;
- Top class: Ferrari, Lamborghini, Porsche, Rolls Royce, Bentley e Aston Martin.



Figura 18 - Logo azienda DR²²³

²²³ www.drgroupe.it



Figura 19 - Veduta dall'alto della Città dell'Auto²²⁴

Oltre alla vasta gamma di prodotti offerti, esiste una sezione dedicata al mercato dell'usato, ovvero "L'usato in grande" e "Km 0"²²⁵. Difatti, nel suo giro di vendite, nel campo delle varie classi, la DR è in grado di acquistare vetture usate in ottime condizioni, garantite dall'azienda stessa. I veicoli sono sottoposti a minuziosi controlli. Con il passare del tempo l'azienda ha maturato una notevole esperienza in questo campo.²²⁶

La stessa energia che ha accompagnato l'iter di crescita della società, è stata utilizzata anche nel nuovo e ambizioso progetto di Massimo Di Risio: passare dall'occuparsi della distribuzione, all'implementazione di una vera e propria filiera produttiva, con il fine di creare un'auto che riesca a soddisfare le esigenze del cliente. Come si può notare, l'azienda ha sempre basato le sue strategie su una visione "centrica" del consumatore. Ovviamente per fare in modo che questo si realizzi c'è bisogno di una reale attenzione e ascolto del mercato, facilitata dall'esperienza ventennale come dealer multibrand nel settore dell'automotive.

²²⁴ www.drmotor.it

²²⁵ www.drgoup.com/usato.html

²²⁶ Ibidem

Nel 2006 nasce, quindi, la DR Motor Company, oggi rinominata DR Automobiles Groupe, la cui sede rimane a Macchia d'Isernia. La decisione di rimanere in una regione tanto piccola come il Molise è dovuta oltre che all'attaccamento del Presidente alla sua terra d'origine, anche alla posizione strategica centrale che occupa a livello geografico: risulta essere a metà tra l'Adriatico e il Tirreno e rispetto alle principali direttrici viarie di trasporto. Il concetto di base è importare componenti di automobili prodotte da una casa automobilistica cinese, la Chery²²⁷, e, successivamente, assemblarle nell'azienda italiana. I modelli della casa molisana sono la sintesi tra il design italiano e le capacità produttive asiatiche, per quanto concerne l'aspetto tecnologico, ci si affida alla Bosch²²⁸, nota azienda tedesca, e ai motori dell'impresa austriaca AVL²²⁹ e della Fiat. Va sottolineato che molte aziende importanti italiane comunque ricorrono alla produzione orientale per alcuni aspetti della componentistica delle vetture prodotte. Gli investimenti per far fronte a questa nuova sfida sono ingenti. Il piano industriale prevede, infatti, 180 unità specializzate suddivise in 12 dipartimenti. La società entra anche in trattativa con Bertone, nota carrozzeria torinese fondata nel 1912 che era in crisi. Nonostante poi l'acquisizione ci sia stata da parte della Fiat, è bene sottolineare lo sforzo che una piccola impresa fa per aumentare il suo business. Oggi l'azienda possiede uno stabilimento produttivo con una media di 100 automobili al giorno, con una rete di concessionarie comunque in espansione. Nel 2010 viene implementato anche il miglioramento dei servizi post-vendita e di assistenza grazie alle strategie adottate da Enrico Romano.²³⁰ Ad Ottobre 2011 l'azienda molisana subentra alla Fiat a Termini Imerese, rilevando l'attività. La decisione è stata presa dal Ministro dello Sviluppo Economico, Paolo Romani, e dal Presidente della Regione Siciliana, Raffaele Lombardo, dopo una lunga trattativa. La DR gestirà l'impianto insieme ad altre quattro aziende dal 2012.

²²⁷ Chery venne fondata come azienda para-governativa nel 1997 e divenne un produttore di auto nel 1999. È stata la prima casa automobilistica cinese ad esportare i propri prodotti, ed attualmente è la prima casa per numero di vetture esportate. Nel 2007 la Chery stringe un accordo con l'azienda italiana DR Motor Company, il contratto prevede fornitura dei componenti e di una delle due motorizzazioni montate sul SUV DR5, la piccola citycar DR1 e la monovolume compatta DR2.

²²⁸ La Robert Bosch GmbH è un'azienda multinazionale tedesca, la maggiore produttrice mondiale di componenti per autovetture, che ha rapporti d'affari con pressoché la totalità delle aziende automobilistiche esistenti al mondo.

²²⁹ AVM è un'azienda tedesca di elettronica fondata nel 1986 a Berlino, conosciuta per i prodotti DSL, ISDN, WiFi e VoIP. Ha raggiunto un fatturato di 240 milioni di Euro nel 2006 con 460 impiegati. È la produttrice della popolare Fritz!Box

²³⁰ Ex amministratore Jaguar e consulente della Ferrari.

L'investimento complessivo per questa manovra è stato di circa 340 milioni di euro e si pensa verranno riassunti 1.500 addetti.²³¹

La prima vettura commercializzata è un SUV, la DR5, con componentistica Chery, azienda asiatica che per prima ha avuto accordi con l'Europa ed attualmente ha il primato per il numero di automobili esportate, ed elettronica Bosch²³². Questo modello è stato presentato anche con un'altra versione a tre porte, denominato appunto DR3, come prototipo al Motor Show di Bologna nel 2006. Il primo esemplare prodotto con il marchio della casa automobilistica in questione esce in commercio nel Novembre 2007.



Figura 20 - Modello DR5²³³

La commercializzazione di questi modelli è avvenuta inizialmente attuando una strategia alternativa, mai utilizzata finora, il cui obiettivo principale è stato quello di sviluppare una certa conoscenza della marca (brand awareness): la vendita è stata sviluppata attraverso dei concessionari creati appositamente in 25 centri commerciali del gruppo Finiper. Alla fine del 2008, sempre in occasione del Motor Show, vengono resi noti al pubblico altri due modelli della casa cinese Chery: una nuova versione del DR3, un SUV a 3 porte, ispirato al modello precedente ma con un design più compatto, e una piccola utilitaria, la DR1. Anche quest'ultima si rifà ad un modello della casa

²³¹ http://www.drmotor.it/archivio_news.php

²³² La Robert Bosch GmbH è un'azienda multinazionale tedesca, la maggiore produttrice mondiale di componenti per autovetture, che ha rapporti d'affari con pressoché la totalità delle aziende automobilistiche esistenti al mondo.

²³³ http://www.drmotor.it/archivio_news.php

automobilistica asiatica con delle differenziazioni dal punto di vista estetico. Nel 2010 la DR lancia la campagna “Ambassador DR”: l’azienda permette di acquistare il proprio prodotto con un notevole sconto e con la possibilità di ripagarsi l’auto se il cliente consiglia l’acquisto di una vettura qualsiasi della gamma DR ad un conoscente e se le auto, almeno per un anno, non vengono private degli adesivi presenti lungo la carrozzeria.²³⁴ Questa è, senza dubbio, un’altra strategia per far conoscere il brand oltretutto senza investire importanti somme in pubblicità.



Figura 21 - DR3²³⁵



Figura 22 - DR1²³⁶

²³⁴ www.quattroruote.it - articolo di Carlo Di Giusto – 2/11/2010

²³⁵ www.drmotor.it

²³⁶ *Ibidem*

A Ginevra invece viene presentata la DR2, anch'essa un'utilitaria a 3 porte, che entra nel mercato italiano nel 2010. Nello stesso anno avviene la presentazione di due anteprime a livello mondiale: la nuova DR3, una berlina a 5 porte, e una nuova station wagon che riprende il modello della DR1. Entrambe vengono messe sul mercato nel 2011 (viene progettato anche un prototipo di DR1 Elettrica).



Figura 23 - DR2²³⁷

La presenza dell'azienda a Ginevra rappresenta l'inizio di un processo di internazionalizzazione. Dopo gli straordinari risultati ottenuti sul territorio nazionale, che hanno portato la DR al terzo posto della top ten per carrozzeria, si è ben pensato di espandersi. La strategia sulla quale si fa affidamento è la creazione di partnership con grandi distributori, consolidando il rapporto con la casa asiatica Chery.

Per far fronte all'allargamento della gamma dei modelli, si è investito in un secondo sito industriale, il quale serve ad aumentare la capacità produttiva dell'azienda fino a 100 auto al giorno. Il fatturato previsto si aggira intorno ai 120 milioni di euro.

Un ulteriore progetto è il "Katay", il quale prevede una rete di distribuzione e vendita non solo del marchio DR, ma anche di altri marchi asiatici precedentemente attentamente testati dal punto di vista della qualità.

²³⁷ www.drmotor.it

La creazione della DR Automobiles Groupe avviene in un periodo in cui il settore dell'automotive subisce una rivoluzione, ovvero forti cambiamenti per quanto concerne l'attenzione ai nuovi bisogni dei consumatori.

DR Automobiles Groupe si presenta al pubblico con l'espressione "Blu Assoluto, Argento Vivo", in questo logo viene sintetizzata alla perfezione la corporate identity della casa automobilistica, incentrata sui concetti di stile, prestigio ed essenzialità. Il blu simboleggia l'eleganza e la solidità dei modelli; l'argento vivo viene utilizzato per sottolineare l'energia e il prestigio.²³⁸ Da qui nasce il desiderio di mettersi su un mercato ormai già consolidato e di allargare il proprio business dalla sola distribuzione alla produzione di propri veicoli. L'obiettivo principale è la soddisfazione del cliente e la strategia d'entrata dell'azienda consiste nell'offrire automobili dal design innovativo e dal prezzo altamente competitivo.

²³⁸ www.megamodo.it

3.2 DALLA STRATEGIA DISTRIBUTIVA ALLA NASCITA DELLA FILIERA PRODUTTIVA DEL GRUPPO DR.

Di Risio nasce come una concessionaria auto. Il ruolo del dealer, come più volte sottolineato, nel settore dell'automotive ha un'importanza notevole.

Quando si vuole creare un modello di business del retail devono essere analizzati in primis tutti gli aspetti funzionali, organizzativi e di processo, necessari per porre in essere una strategia ad hoc di distribuzione e vendita.²³⁹ I diversi studi devono essere svolti affinché si possano sviluppare i concetti distributivi che siano in grado di fornire ai clienti e all'intera filiera del valore aggiunto. Tutto ciò avviene nella fase dell'implementazione, successiva a quella di definizione, nel momento stesso in cui tutti i vari aspetti vengono integrati in maniera perfetta: solo in questo modo l'azienda sarà capace di creare un'esperienza di consumo superiore e quindi di differenziarsi dai competitors.

Di Risio ha sempre messo al primo posto il consumer, esplorando tutte le motivazioni di acquisto del cliente, non limitandosi a quelle relative a concetti come la qualità, il prodotto, l'estetica, ma concentrando più che altro l'attenzione sull'ipotetica percezione del valore aggiunto che possono creare i service.

Quattro elementi fondamentali devono essere presi in considerazione, apparentemente tra loro indipendenti, ma effettivamente fortemente correlati tra loro, per far sì che ci sia successo nelle operazioni di retail.²⁴⁰

1. Pianificazione e analisi delle opportunità: la pianificazione è un processo molto complesso che avviene grazie alla raccolta di input e informazioni da diverse fonti. Da un lato c'è la proprietà che tende a definire le linee guida sia per il gruppo dirigente, sia per i dipendenti del punto vendita. Dall'altro, manager, capi reparto e direttori di zona sviluppano dei piani specifici, a seconda anche dell'area in cui operano. L'importante è che ci sia coerenza tra le direttive prettamente strategiche che vengono imposte dall'altro e quelle operative.
2. Definizione del livello di produttività: si parla di efficienza con la quale una strategia riguardante il retail viene posta in essere. L'obiettivo finale di ogni distributore è

²³⁹ G. Strata, D. Zatta – “Retailing”, XV – Dicembre 2008

²⁴⁰ Ibidem

quello di raggiungere un determinato fatturato, ma soprattutto una certa redditività, tenendo sotto osservazione la struttura dei costi. Non è detto che una strategia più costosa sia la più produttiva, così come non è detto che la meno costosa lo sia: la prima potrebbe apportare degli sprechi, la seconda un servizio inadeguato.

3. Monitoraggio della performance: generalmente i controlli vengono fatti sulle performance attuali in relazione a quelle passate, utilizzando strumenti specifici ed analisi interne di benchmarking in relazione al tempo e allo spazio, ovvero rispetto alla rete dei punti vendita. Dopo aver monitorato l'andamento interno, il confronto deve essere fatto anche con il mercato, relativizzandolo a concorrenti di riferimento, al settore in generale oppure ad imprese con performance elevate. Il controllo è di relativa importanza per comprendere come incrementare le proprie performance.

Un'altra fonte di informazione potrebbe essere lo studio di più efficienti performance, per poi migliorare la propria prestazione prendendole come riferimento.

4. Analisi degli scenari: permette al distributore di esaminare ipotetici scenari futuri del mercato, cercando poi di comprendere come questi ultimi possano influenzare le strategie adottate nel lungo periodo. Lo studio degli scenari è utile in quasi tutti i settori.

Di Risio, avendo il primato europeo come concessionario, dedica molte delle sue risorse all'analisi del mercato, dei competitors e del consumer. L'efficienza dei service offerti dalla società molisana ha permesso a quest'ultima di avere successo.²⁴¹

La DR Motor Company S.p.A., come gruppo di concessionari ha in realtà tre sedi:

- Isernia: la così decantata Città dell'Auto, 11.000 metri quadri di superficie coperta, dove sono esposti tutti i marchi automobilistici. In realtà la superficie complessiva ammonta a 500.000 metri quadri, nei quali si possono trovare parchi di stoccaggio delle vetture, le carrozzerie, i diversi servizi di vendita e di post-vendita. Si entra in completo contatto con il mondo dell'automotive, la visione che si ha è di un business a 360 gradi. La peculiarità principale è che all'interno dello spazio espositivo è come se fossero presenti e allestite tante piccole concessionarie indipendenti. Ogni brand ha un proprio showroom e offre i propri service rispettando in questo modo la corporate identity delle case madri, del marchio. Per il cliente, recandosi in un solo luogo, è possibile passare da un rivenditore di auto all'altro, ed è proprio questo concetto che è il reale punto di forza dell'azienda molisana. Il consumer ha la

²⁴¹ G. Strata, D. Zatta – “Retailing”, XV – Dicembre 2008

possibilità di passare ad esempio dal mondo “Toyota” al mondo “Renault” in maniera rapida e semplice. Ogni dealer, quindi, ha una struttura organizzativa vera e propria completamente a sé, il che va a creare anche un clima di sana competizione tra i vari brand. Il layout e il visual sono come specificatamente la casa madre richiede.

- Campobasso;
- Pescara.

Tutto questo è stato reso possibile dalla liberalizzazione del mercato dell’automobile avvenuto in seguito al Decreto Monti, entrato in vigore il 31 Luglio 2002.²⁴²

Per quanto riguarda il network di concessionarie del brand DR della società DR Motor Company S.p.A., ad oggi si parla di 100 showroom, distribuiti in maniera abbastanza capillare per tutta la penisola, con una copertura dell’86% del mercato. Come però tende a sottolineare il Direttore Marketing del gruppo, Massimo Di Tore, l’obiettivo in questa prima fase è quanto meno raggiungere le 120 concessionarie, per arrivare infine ad occupare il 100% del mercato. Per il lungo termine l’idea è di raddoppiare la rete, anche in vista dell’acquisto dello stabilimento di Termini Imerese: si prevede infatti un aumento dei volumi di produzione.

L’azienda è propositiva anche per una possibile espansione all’estero. Nel piano industriale presentato al Ministero dello Sviluppo Economico, approvato successivamente anche dalla regione Sicilia, in quanto regione di appartenenza del nuovo stabilimento, è ipotizzata una previsione di atterraggio nel 2015, quando la produzione comincerà ad andare a regime. Si prevede che nel 2017 ci sarà una produzione di 60.000 vetture, attraverso un upgrade graduale ovviamente. L’intento è di partire nel 2013 con un volume di 10.000 auto, per poi crescere e raggiungere l’obiettivo prefissato. Questi volumi non saranno mai assorbiti dal mercato italiano, per questo si pensa all’espansione su quelli esteri, ma non solo sui principali, quali Germania, Francia, Spagna, Inghilterra, ma anche sulla zona dei Balcani e dell’Europa dell’Est.

I servizi offerti e quindi l’attenzione che viene riservata al cliente rimangono il fiore all’occhiello della società molisana. La distribuzione e la vendita, di vetture italiane e

²⁴² Lo scopo del regolamento è quello di disciplinare la distribuzione, la riparazione e la manutenzione degli autoveicoli, così come la fornitura di pezzi di ricambio, nel tentativo di stimolare e favorire il principio della libera concorrenza nel settore. Allargamento del numero di strutture autorizzate ad effettuare interventi in garanzia, facilità di accesso per i riparatori indipendenti a una serie di fondamentali informazioni e strumentazioni tecniche (cataloghi, istruzioni, sistemi di diagnostica, corsi di formazione, attrezzature di collaudo etc etc), maggiore circolazione dei ricambi originali ed equivalenti all’originale.

non, ad aziende di settore, avvengono grazie ad una rete molto articolata. Il fatto che sia sul mercato dal 1996, ha permesso di sviluppare un'eccellente addestramento e formazione del personale che offrono servizi altamente qualificati il cui scopo è la soddisfazione del cliente attraverso soluzioni su misura. Le vetture sono tutte certificate e garantite e possono essere nuove o usate, di ogni marca, di ogni modello e i prezzi sono molto competitivi. La DR Distribuzione lavora con grandi volumi, ovvero ne acquista in grande quantità da società italiane ed europee, e vende circa 15.000 vetture l'anno. L'efficienza dell'organizzazione è dovuta anche all'utilizzo di strumenti altamente tecnologici ed informatici. Questo può essere definito il core business dell'azienda.²⁴³

Per differenziarsi sul mercato, oltre alla vendita di vetture, è necessario offrire servizi aggiuntivi, sempre riguardanti la distribuzione di automobili; nello specifico si tratta di assistenza, manutenzione, ricambi, noleggi, servizi finanziari, ristorazione e shopping center, non a caso si parla di Città dell'Auto.

Un fattore critico di successo di DR è proprio l'importanza che viene data al post-vendita. Per garantirne l'efficienza sono nate successivamente due società che offrono assistenza: la "DR Technoassistance", la quale si occupa di ricambi delle marche generaliste, e la "DR Engineering", il cui business è il servizio offerto per auto sportive o della categoria di lusso.²⁴⁴

Per quanto riguarda i finanziamenti, nella sede DR è stata creata una sezione dedicata ai servizi di consulenza sul metodo di pagamento per l'acquisto delle vetture. Questo avviene sempre perché la cura del cliente viene presa come filosofia di base. Dei professionisti si occupano di scovare soluzioni personalizzate e che più si adattano al consumer profile, per dare poi la possibilità all'acquirente ipotetico di scegliere la modalità che ritiene più idonea tra quelle mostrategli. Sia i contratti di finanziamento che di leasing vengono proposti con la massima trasparenza.

Un altro settore dedicato nella società molisana è quello che riguarda le assicurazioni.²⁴⁵ Viene offerto al cliente una consulenza sulle diverse polizze assicurative papabili e che più si confanno alla vettura acquistata. Inoltre è possibile anche usufruire di uno staff professionale che si occupa di tutte le pratiche relative all'acquisto di un'automobile.

²⁴³ www.drgroupe.com

²⁴⁴ Ibidem

²⁴⁵ Ibidem

Questa strategia è adottata per semplificare il processo d'acquisto del cliente, invogliandolo anche di più a rivolgersi a dealers Di Risio.²⁴⁶

La continua analisi del mercato e l'attenzione da sempre prestata al concetto di soddisfazione della clientela hanno permesso alla società di sviluppare un settore nato per le aziende, caratterizzato da supporti innovativi per la gestione delle flotte aziendali e servizi aggiuntivi vari. È possibile creare delle collaborazioni personalizzate fornendo una consulenza specifica a seconda dell'interesse che le aziende stesse hanno. La DR nel corso degli anni ha accumulato anche in questo campo una notevole esperienza, sia nel pubblico che nel privato, per quanto riguarda aspetti normativi, fiscali, legali e amministrativi che le permette di creare flotte ad hoc per ogni esigenza. C'è la disponibilità di offrire qualsiasi mezzo, anche particolari veicoli con allestimenti speciali se è nell'interesse del cliente. Inoltre viene garantita, nel momento in cui la richiesta avviene in tempi non consoni, una pre-assegnazione di flotte momentanee, fino a quando non verranno definite completamente quelle effettivamente domandate.

Per rendere il più possibile agevole l'acquisto, essendo DR il leader nella distribuzione, sia a livello nazionale che europeo, è possibile usufruire anche della consegna a domicilio della vettura in qualsiasi periodo dell'anno venga acquistata. Come già specificato sono i service che fanno la differenza, ed è proprio per questo che per combattere la concorrenza l'azienda molisana si impegna affinché le sue prestazioni siano migliori e si occupino della cura del cliente.

Nella concessionaria presente a Macchia d'Isernia è possibile trovare anche un negozio nel quale sono esposti accessori dei brand più importanti offerti da DR Groupe: portachiavi, penne, borse, abbigliamento. In tal modo è possibile parlare anche di un vero e proprio lifestyle. All'interno della non a caso nominata Città dell'Auto è presente anche un bar caffè, per accompagnare la clientela nelle visite.

²⁴⁶ www.drgroupe.com

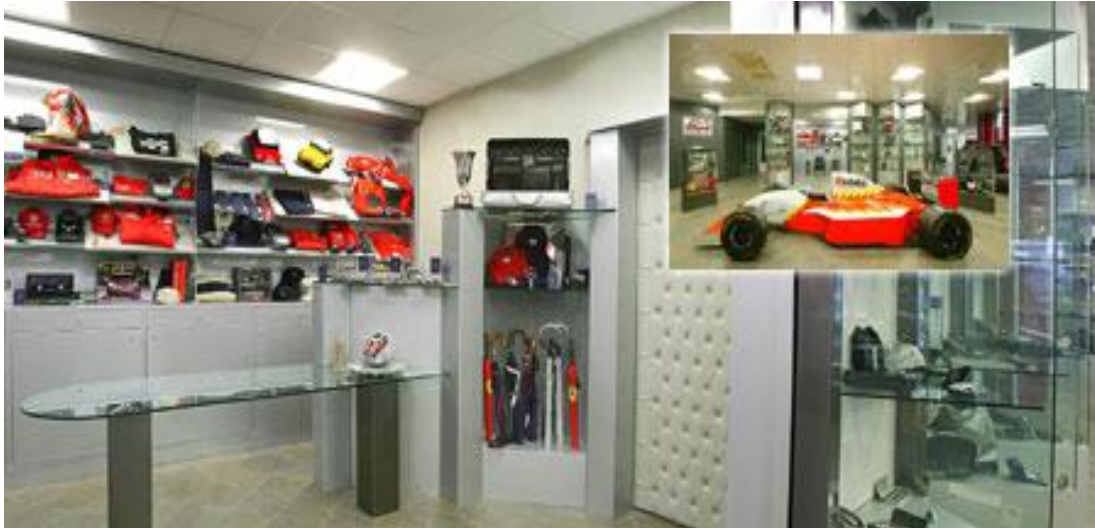


Figura 24 - DR Griffe²⁴⁷

Nel 2006 viene presa la decisione di estendere il business alla produzione di auto con il marchio DR. La passione che il Presidente, Massimo Di Risio, ha per le auto ha fatto in modo che la società intraprendesse questa nuova avventura. Come sottolinea Di Tore, il movente principale è stato una grande intuizione. Nel momento di massima espansione del multibrand, all'inizio del 2000, la DR ha iniziato l'esplorazione dei mercati esteri, soprattutto del mercato americano, indiano e cinese, per andare alla ricerca di prodotti da importare. L'idea principale era quella di portare in Italia prodotti low-cost che avessero un effetto dirompente sul mercato europeo. Nel 2004 l'azienda cerca di commercializzare un'automobile di una società parastatale cinese, la FAW²⁴⁸, la quale, compresa l'importazione, sarebbe venuta a costare circa 4.000 euro. Si cercava di comprendere come potesse essere la risposta del mercato e italiano e europeo. Il fatto suscitò scalpore, ne parlarono le maggiori testate. Alla fine però, ci si accorse che per omologare il prodotto secondo le diverse normative, i costi sarebbero lievitati, l'obiettivo di rimanere al di sotto dei 6.000 euro non fu raggiunto e l'idea fu abbandonata. Dal 2000 al 2004 comunque venne fatto uno studio accurato sulla produzione cinese di automobili e vennero posti in essere dei contatti con una serie di imprese, tra cui la Chery, che avevano una qualità di processo piuttosto elevata e degli

²⁴⁷ www.drgroup.com

²⁴⁸ La Faw-Volkswagen automotori srl è stata fondata il 6 febbraio 1991, e riconosciuta ufficialmente dalla Repubblica Popolare Cinese nell'agosto 1997. L'azienda è una società mista che comprende una ditta cinese di automobili, la First Automobile Works, la Volkswagen, l'Audi e la sezione cinese della Volkswagen. L'azienda opera nel settore automobilistico con produzione su larga scala.

standard molto vicini a quelli europei. La DR decise di intraprendere questa nuova strategia e di sfruttare le enormi capacità produttive asiatiche, con costi relativamente bassi, e di unirle al design e al gusto italiano che contraddistingue tutt'oggi l'azienda molisana, comunque con già a disposizione un elevato know-how tecnico. Soprattutto per quanto riguarda quest'ultimo, fondamentale è stata l'esperienza nelle corse automobilistiche. Massimo di Risio, una volta terminata la sua carriera ha riversato le sue conoscenze e la sua esperienza in questo business, correndo sui principali circuiti nazionali e internazionali e portando anche automobili prestigiose. Tutto ciò ha permesso che si formasse un'equipe di ingegneri meccanici ed elettronici altamente specializzati e con un know-how e una competenza specifica decisamente qualificati. Ad oggi questo team è il nucleo del centro di Ricerca & Sviluppo, fiore all'occhiello della DR Motor Company S.p.A., reale cuore pulsante del progetto dove sono presenti il centro di stile, il centro di prototipazione, il centro di industrializzazione, che permettono ad un'idea di diventare automobile. I meccanici che ne fanno parte hanno trasferito il loro know-how dalla costruzione di vetture da corsa, alla costruzione e industrializzazione di auto di serie. La conoscenza tecnica unita all'esperienza nel settore della distribuzione e della commercializzazione di circa 26 anni hanno permesso al Presidente e al suo staff di acquisire una certa dimestichezza nelle vendite e nel marketing. Difatti essere a contatto con tante case automobilistiche ha costituito un forte vantaggio in quanto si ha avuto la possibilità di assistere a scelte giuste, ma soprattutto ad errori strategici, vivendoli oltretutto dalla parte del cliente, e ora fanno parte del know-how aziendale di Di Risio. Stare dalla parte del consumer ha permesso di abbracciare completamente il concetto della soddisfazione del cliente come filosofia di base.

L'impostazione moderna della casa automobilistica pone la casa madre su un piedistallo, i reali clienti sono i dealer, non gli acquirenti finali: è il concessionario infatti che alla fine tratta con il consumatore finale. La casa madre effettivamente si occupa solo di riversare sulla rete di vendita quei volumi che ci si è imposti per ammortizzare i costi industriali. La strategia di DR è stata stravolgere questo modello classico e crearne uno agile, snello, affinché si realizzi l'inversione dei ruoli. È il mercato che chiede il prodotto, non l'azienda ad avere dei volumi predefiniti. In base alla domanda si stabilisce la produzione, ed è per questo che è stata creata una linea di assemblaggio estremamente flessibile, sulla quale realizzare tutti e tre i modelli che attualmente fanno parte della gamma DR, ovvero una citycar, la DR1, un piccolo

monovolume, la DR2, e un suv, la DR5, lanciata nella catena degli ipermercati del gruppo Finiper.

L'azienda ha realmente ottenuto successo, basta osservare i dati del mercato dell'automobile in Italia. La crescita esponenziale ovviamente anche perché l'azienda si trova in una fase di start-up rispetto ad altre società già avviate e consolidate. Si noti come ci sia stato un aumento notevole di quota percentuale dall'anno 2009 all'anno 2010: nel primo anno le vetture vendute sono state 2.328, la cui corrispondente quota percentuale era pari allo 0,11; nel secondo anno c'è stato un incremento di quest'ultima di +0,14 e le auto vendute sono state 4.935.

IL MERCATO

L'AUTOMOBILE
IN ITALIA
E IN EUROPA



Unrae Pocket

IL MERCATO ITALIANO

Marca	Anno 2010	Quota % '10	Anno 2009	Quota % '09
Fiat	450.362	22,98	549.761	25,46
Ford	182.336	9,30	210.775	9,76
Volkswagen	136.437	6,96	126.003	5,84
Opel	127.431	6,50	126.881	5,86
Renault	105.911	5,40	92.052	4,26
Citroën	105.638	5,39	111.057	5,14
Peugeot	105.392	5,38	113.504	5,26
Lancia	86.920	4,43	102.569	4,75
Toyota	76.651	3,91	94.877	4,39
Audi	59.971	3,06	60.283	2,79
Mercedes	54.338	2,77	55.546	2,57
BMW	53.861	2,75	55.347	2,56
Nissan	53.592	2,73	53.095	2,46
Alfa Romeo	51.880	2,65	55.250	2,56
Chevrolet	36.855	1,88	52.832	2,45
Hyundai	36.145	1,84	38.875	1,80
Suzuki	28.330	1,45	33.481	1,55
Smart	26.041	1,33	29.123	1,35
Dacia	22.426	1,14	20.872	0,97
Kia	19.037	0,97	20.855	0,97
Mini	18.043	0,92	17.545	0,81
Volvo	17.452	0,89	16.198	0,75
Seat	15.590	0,80	19.559	0,91
Skoda	14.778	0,75	13.972	0,65
Honda	12.322	0,63	18.675	0,86
Mazda	10.916	0,56	14.399	0,67
Land Rover	9.501	0,48	9.374	0,43
Mitsubishi	5.832	0,30	4.820	0,22
Daihatsu	5.736	0,29	9.145	0,42
Subaru	5.509	0,28	5.210	0,24
DR	4.938	0,25	2.326	0,11
Porsche	3.890	0,20	4.164	0,19
Jeep	3.606	0,18	4.150	0,19
Dodge	2.526	0,13	3.941	0,18
Tata	1.701	0,09	2.220	0,10
Jaguar	1.598	0,08	1.766	0,08
Chrysler	1.491	0,08	1.288	0,06
SsangYong	949	0,05	1.960	0,09
Lexus	894	0,05	1.097	0,05
Ferrari	683	0,03	617	0,03
Saab	633	0,03	1.891	0,09
Maserati	500	0,03	592	0,03
Infiniti	390	0,02	264	0,01
Great Wall	296	0,02	-	-
Lada	139	0,01	150	0,01
Lotus	102	0,01	65	0,00
Lamborghini	97	0,00	152	0,01
Aston Martin	82	0,00	84	0,00
Mahindra	48	0,00	19	0,00
Cadillac	45	0,00	46	0,00
Altre Italiane	170	0,01	133	0,01
Altre Estere	208	0,01	304	0,01
Totale Italiane	595.547	30,38	711.400	32,95
Totale Estere	1.364.671	69,62	1.447.824	67,05
Totale	1.960.218	100,00	2.189.224	100,00

Figura 25 - Il mercato italiano dell'auto²⁴⁹

²⁴⁹ DR Motor S.p.A.

Il principale fattore critico di successo di queste automobili è sicuramente il basso prezzo, ma non si punta solo su questo. Di Tore specifica come l'azienda definisce i propri prodotti low price e non low cost. Il low cost permette di fissare un basso prezzo di vendita, ma tutto ciò avviene perché anche i servizi e la qualità risultano minori, mentre le automobili DR sono comunque omologate secondo la normativa europea dal punto di vista tecnologico, hanno un design prettamente italiano, puntano sul comfort. I servizi offerti vengono studiati nel dettaglio. La filosofia di base è quella di costruire sempre un prodotto full optional, non esiste quindi una versione base che permette di avere un prezzo di attacco per richiamare l'attenzione. Il prezzo risulta essere per tutta questa serie di motivi altamente competitivo. È anche vero però che il consumatore medio italiano ha un certo pregiudizio nei confronti del "Made in China". La società però tende a ribadire che il semilavorato è asiatico, il prodotto italiano. La componentistica principale è cinese, ma la Chery è comunque una delle imprese che utilizza processi che più si avvicinano ai modelli europei, difatti si contraddistingue da standard piuttosto elevati e gusti occidentali. È bene ricordare, inoltre, che alla base della partnership DR-Chery c'è un grande lavoro di scambio di informazioni e di conoscenze dei singoli reparti di Ricerca & Sviluppo. Il confronto è di fondamentale importanza per operare tempestivamente su ipotetiche difettosità. Il collaudo e l'omologazione vengono anch'essi fatti da centri specializzati italiani, tra cui il CSI di Milano²⁵⁰, per la sicurezza e le emissioni. Tutti i crash test e le ulteriori prove sono state superate. In più, essendo partiti con la produzione nel 2008, hanno dovuto necessariamente sottoporre i prodotti ad un ulteriore test, prima non obbligatorio, il cosiddetto Pedestrian Test²⁵¹, il quale consiste nell'investimento del pedone che deve in sostanza rimbalzare sul muso dell'automobile. In base ai risultati la parte davanti è stata ridisegnata e riprogettata.

²⁵⁰ Il CSI è un Centro di Certificazione e Analisi comportamentale attivo su un mercato molto diversificato. Vanta skill di primordine costituiti da impianti, attrezzature, strumenti evoluti e da personale di altissima professionalità, cresciuto alla scuola della più avanzata ricerca tecnologica e del testing. Ingegneri, fisici, macrobiologi costituiscono un team di provata esperienza e assoluta affidabilità.

²⁵¹ Il Test del pedone, è stato effettuato da alcune case automobilistiche per proteggere i pedoni in caso di un eventuale investimento. Gli standard di sicurezza sono la prevenzione della frattura al femore e la protezione della testa da lesioni gravi. Le prove di urto per la sicurezza dei pedoni sono effettuate lanciando la vettura ad una velocità di 40 km/h contro dei finti pedoni, calcolando le varie zone del frontale dell'auto che più riguardano i punti vitali di un pedone adulto e bambino

Per quanto riguarda il problema delle emissioni, la DR, quando ancora non c'era la legge sugli incentivi statali, gli ecoincentivi²⁵², già aveva messo in commercio la DR5 in versione bi-fuel. Quasi l'80% delle vetture sono state acquistate in questa versione, il successo è stato registrato soprattutto al Nord fondamentalmente per due motivi:

- La cultura sicuramente differente e molto più rispettosa dell'ambiente;
- La rete di distribuzione del metano e del gpl molto efficiente.

In conclusione è possibile affermare che seppure la componentistica cinese, comunque c'è un'infinità di processi ulteriori che si celano dietro la vettura effettivamente commercializzata, i quali ne permettono l'omologazione e la conseguente commercializzazione.

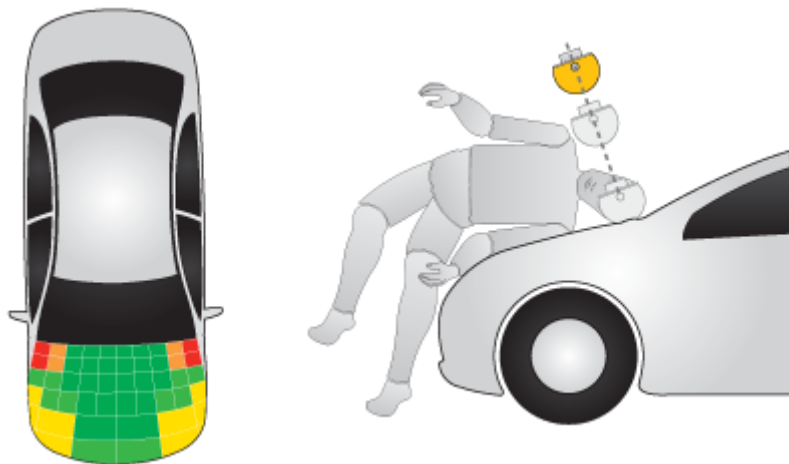


Figura 26 - Pedestrian Test

²⁵² Sono gli incentivi per le auto "pulite", per le case a risparmio energetico, per gli elettrodomestici a basso consumo, per le fonti energetiche rinnovabili ed alternative alla combustione fossile e per una presa di coscienza collettiva del problema energetico.

3.3 LA DISTRIBUZIONE ALTERNATIVA: L'OPERAZIONE IPER

- Presentazione

Nel 2005 DR progetta di estendere il suo business alla produzione di automobili. Il suo primo prodotto è la DR5, un SUV²⁵³, per il mercato italiano un incrocio tra un monovolume e un fuoristrada. Viene scelto questo modello perché è maggiormente richiesto e costituisce un segmento con un mercato che tende a crescere dal 1994, anno del primo modello commercializzato, la Rav4.

La segmentazione del mercato per la categoria SUV è data da:

- Mini SUV: hanno una lunghezza di massimo 4.20 metri, sono caratterizzati da consumi ridotti e da prezzi relativamente contenuti. Esempio: Fiat16.
- Compact SUV: la lunghezza va da 4.25 metri a 4.60 metri, sono caratterizzati da consumi e prezzi di categoria intermedia. Esempi: Raw4, Kia Sportage.
- Cross-over: categoria intermedia. Lunghezza tra i 4.20 metri e i 4.90. questi SUV si avvicinano più allo stile di una station wagon. Esempi: BMW, X5, Ford Kuga.
- Luxury SUV: contraddistinti da una lunghezza superiore ai 5 metri, sono caratterizzati da alti prezzi e altrettanto alti consumi. Esempi: Free Lander, BMW X5, Classe M, Hummer.

La DR5 fa parte del segmento dei cross-over, il cui target è costituito da giovani, famiglie e single.

Da quando è stato lanciato il primo modello, il mercato è stato continuamente in espansione. Dal 2006 al 2007, anno in cui effettivamente è stata commercializzata la DR5, il segmento dei SUV ha subito un incremento del +21,8%, mentre per il segmento dei cross-over l'incremento è stato di +4.074%. Da questi dati è facilmente comprensibile perché sia stato scelto questo tipo di modello per entrare in un mercato già maturo.

Una volta stabilito ciò, l'azienda ha dovuto individuare i competitors più forti, ovvero la Rav 4, la Fiat 16 e la Daihatsu Terios, i modelli più venduti nel 2007. Il posizionamento è stato orientato al basso reddito e allo scarso legame con il brand di appartenenza, essendo DR un brand nuovo e di conseguenza la strategia competitiva è stata indirizzata

²⁵³ Sport Utility Vehicle

alla comparazione vantaggiosa di prezzi, accessori, allestimenti: un unico modello full optional con prezzo vantaggioso rispetto ai competitors. Per quanto riguarda le caratteristiche distintive del prodotto si è puntato sul design, prettamente italiano, sul comfort e la sicurezza.



Figura 27 - Espansione mercato SUV e Cross Over²⁵⁴

²⁵⁴ DR Motor S.p.A.

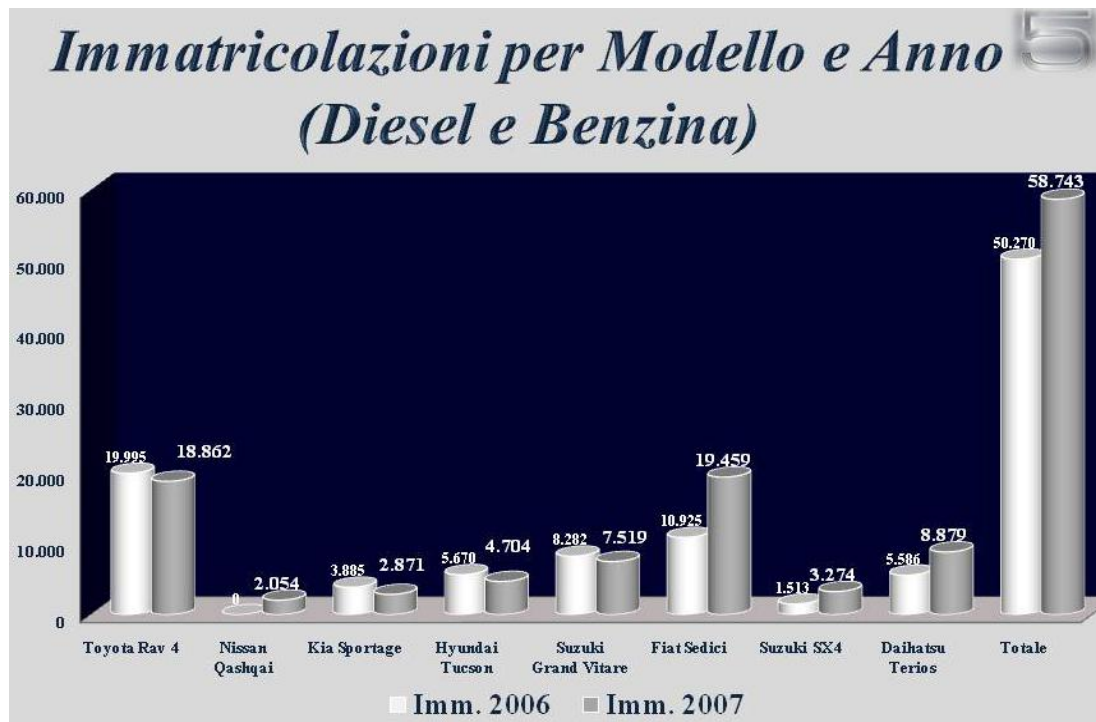


Figura 28 - Immatricolazioni per modello e anno²⁵⁵

La novità riguarda la gestione del processo produttivo, ovvero la collaborazione tra il centro di Ricerca & Sviluppo DR, contraddistinto da un alto livello tecnologico, che si occupa del design, dell'assemblaggio e dei diversi test di omologazione necessari per la commercializzazione dell'auto, e la produzione dell'azienda cinese Chery delle parti esterne, motori e trasmissioni a costi sostenibili.

Per il lancio di questo prodotto viene eletta una strategia alternativa di distribuzione, ovvero la vendita nei supermercati, proprio per far fronte al problema del non essere conosciuti come casa costruttrice, cercando anche di risparmiare in operazioni di advertising e comunicazione. La scelta ricade sulla catena Iper, fondata nel 1974 a Montebello da Marco Brunelli (Esselunga). Inizialmente affiliata a Carrefour, indipendente dal 1976, è pioniera del settore supermercati in Italia. Attualmente ha 26 ipermercati, per un totale di circa 650.000 metri quadri di superficie commerciale coperta. I punti vendita sono presenti in 7 regioni, per lo più concentrati al nord.

²⁵⁵ DR Motor S.p.A.



Figura 29 - Marchio catena Finiper²⁵⁶



Figura 30 - Rete punti vendita Iper

La scelta della catena Finiper, la quale non ricopre l'intero territorio, quello più a Sud si trova ad Ortona (Abruzzo), deriva dal fatto che la DR già aveva rapporti con il gruppo. Operando come multibrand aveva in precedenza sperimentato delle operazioni innovative nei vari siti commerciali tentando di vendere delle auto a km 0, si parla di grandi flotte di vetture negli Iper: l'esperimento era riuscito, difatti in meno di due settimane erano state vendute 1.000 Fiat Panda (questa operazione si concentrò per lo più nella regione Lombardia). Di conseguenza, essendoci già stata un'esperienza di partnership, oltretutto positiva, tra i due gruppi, si è deciso di replicare.²⁵⁷ A riguardo Di Tore sottolinea come DR non sia affatto un progetto improvvisato, bensì un'evoluzione naturale, fisiologica di quello che è l'attività di distribuzione e di vendita e di quel know-how tecnico proveniente dal mondo delle corse. In realtà la strategia distributiva della DR5 prevedeva anche un accordo con il gruppo Carrefour per raggiungere l'intera

²⁵⁷ DR Motor S.p.A.

copertura del territorio, il che però non fu possibile in quanto proprio in quel periodo l'azienda di supermercati francese stava subendo grandi cambiamenti organizzativi al vertice, il che rallentò le pratiche e la DR aveva comunque intenzione di adottare questa strategia fino al 2008.

In sintesi le fasi del lancio della DR5 sono state:²⁵⁸

- Gennaio 2007: ratifica accordi esclusivi Iper e DR Motor, caratura dei costi della campagna di visibilità con previsioni di 2.600.000 euro per il personale dei punti vendita, 400.000 euro per la gestione degli showroom, 1.500.000 euro per la campagna pubblicitaria.
- Dicembre 2007: presentazione della vettura al Motor Show di Bologna e lancio di 3.000 DR5 negli ipermercati della Grande I.
- Dicembre 2007-Dicembre 2008: campagna di vendita con 1.000 euro di risparmio sul prezzo di listino per i primi 3.000 modelli.
- Gennaio 2009: inizio delle vendite nei concessionari autorizzati del modello DR5.

L'operazione Iper prevedeva la creazione di stand compatibili con i punti vendita del supermercato, ovvero il posizionamento di miniconcessionarie con personale qualificato, software di vendita online ad hoc con interfacce semplificate ad uso dei promoter.

L'idea era di vendere anche grazie ad un posizionamento di prezzo che lo consentiva. Comprare un SUV a 15.000 euro è stata una novità per gli italiani e il fatto di poterlo toccare con mano al supermercato insieme a tutto il resto della famiglia ha avuto un effetto novità. Fondamentale è stato il messaggio, recepito dal cliente, di andare incontro e assecondare le mutate esigenze dell'automobilista. In un momento di grandi cambiamenti dal punto di vista sociologico ed economico, dovuti dalla crisi mondiale, in cui il mercato dell'automotive ne risente più di altri settori, le scelte e le ragioni che sono alla base dell'acquisto delle automobili mutano. Il fattore emozionale viene sempre meno, a vantaggio di quello razionale: il cliente bada più al costo e alla convenienza del rapporto qualità prezzo piuttosto che al gusto e al piacere nel vedere e nel possedere un determinato modello di auto. DR5 reinterpreta e coglie le nuove esigenze del cliente, il quale non ha più le stesse disponibilità economiche di 15 anni fa, di conseguenza anche la strategia di vendita deve cambiare. Da qui si può dedurre quanto sia di cruciale importanza la conoscenza del consumer e la DR affiancandolo per tanti anni nelle sue scelte ha un'esperienza notevole riguardo la comprensione delle esigenze: questa senza

²⁵⁸ DR Motor S.p.A.

dubbio è stata una carta vincente nel momento stesso in cui si è deciso di espandere il business alla produzione.

- Obiettivi

L'obiettivo principale di questa partnership è colpire l'attenzione del cliente in quella che è considerata la seconda casa degli italiani, ovvero il supermercato. Tutto questo attraverso una vendita esclusiva annuale della DR5 nella catena Iper. La strategia è quella di introdurre un retail innovativo portando il concessionario ad incontrare il cliente nella sua quotidianità e a farsi conoscere in quanto brand sconosciuto ai più.

Andando incontro alle abitudini del consumatore, si vuole raggiungere un numero maggiore di clienti potenziali (si parla di 53.000 utenti settimanali di media), risparmiando sugli investimenti in comunicazione.

Ovviamente il tutto è stato comunque supportato da campagne pubblicitarie che puntavano a colpire sia l'aspetto razionale che quello emotivo. Per quanto riguarda l'appello razionale ci si focalizzava sulla DR5 come SUV intelligente per il rapporto qualità/prezzo e per le prestazioni. Dal punto di vista emotivo si concentrava l'attenzione sul fatto che fosse un SUV italiano. Come testimonial è stata eletta Anna Falchi, considerata nel 2008 la donna più amata degli italiani. Anche la canzone scelta per lo spot era comunque in linea con l'idea di colpire l'attenzione per il prezzo relativamente basso, "Comprami" di Viola Valentino (1979), il cui ritornello recita: "Comprami, io sono in vendita e non mi credere irraggiungibile".

Il Presidente del gruppo ha cercato di essere il più attivo possibile sul campo delle rappresentanze dirette, delle interviste e delle inaugurazioni.

Un ulteriore aiuto per la conoscibilità del brand lo hanno dato la partecipazione al Motor Show di Bologna e al Salone di Ginevra e altri impegni istituzionali, come l'incontro con il Papa Benedetto XVI e il progetto di partecipazione alla vestizione del punto vendita negli Iper.²⁵⁹

In conclusione si può affermare che l'obiettivo principale era quello di catturare l'attenzione e il fatto che stampa, radio e tv ne abbiano parlato non può che significare che la DR è riuscita a farsi a conoscere.

²⁵⁹ Dr Motor S.p.A.

- Risultati

L'operazione Iper è durata un anno, per tutto il 2008. Alla fine dell'anno in realtà la DR già aveva iniziato la costruzione del network di vendita, acquisendo candidature e ad inizio del 2009 già c'era qualche concessionario che aveva ottenuto il mandato e stava allestendo gli showroom.

L'operazione Iper era stata vista come un'operazione di marketing, promozionale, ma poi ha portato anche degli straordinari risultati dal punto di vista commerciale e di vendite. I primi mesi sono stati molto fruttuosi: 1.953 auto vendute, il 2008 si è chiuso con la DR5 come terzo cross-over mai venduto in Italia, sorpassando anche i risultati di case più importanti come la Kia, la Fiat e la Mercedes.

L'operazione è stata, quindi, di grande successo.²⁶⁰


 IMMATRICOLAZIONI IN ITALIA DI AUTOVETTURE E FUORISTRADA TOP TEN PER CARROZZERIA				
CROSSOVER				
n.	marca	modello	gennaio/dicembre	
			2008	2007
1	NISSAN	QASHQAI	22.038	9.272
2	SUZUKI	SX4	2.554	1.799
3	DR	DR5	1.953	21
4	KIA	SPORTAGE	1.848	672
5	HYUNDAI	TUCSON	1.450	564
6	DODGE	JOURNEY	898	--
7	FIAT	SEDICI	736	1
8	MERCEDES	CLASSE R	167	56
9	GREAT WALL	HOVER	51	62
10	RENAULT	KOLEOS	36	--
	altre		22	50
			31.753	12.497
			1,46	0,50

Figura 31 - Andamento vendite Cross Over 2007 e 2008

L'idea di costruire una rete di dealer era comunque preventivata, in quanto si sapeva che vendendo le auto nei supermercati la parte debole sarebbero stati i servizi offerti, l'assistenza post-vendita che solo un concessionario può dare. Da qui l'importanza di

²⁶⁰ DR Motor S.p.A

questa figura per la soddisfazione e la conseguente fidelizzazione del cliente già più volte sottolineata.

Questa idea nasce come strategia promozionale ed è risultata una vincente operazione dal punto di vista del marketing e della visibilità con oltre 500.000 ingressi a settimana negli Iper, ovviamente si parla di cifre medie in quanto esistono piccoli centri, tra cui quello di Ortona, che ne fa molti meno del centro di Milano.

È stata ottenuta una grande attenzione non solo dal grande pubblico, ma anche dai media: le maggiori testate hanno trattato l'argomento, così come ad esempio TG1 Economia, Sky TG24, TG5, "Panorama", "Il Corriere della Sera".

Grazie a questa strategia distributiva alternativa c'è stata molta pubblicità gratis per la DR. Questo però non vuol dire che non ci sia stata una vera e propria campagna di advertising a supporto con TV, radio, cartellonistica (ad esempio fu presa l'esclusiva su tutto il Terminal 1 di Fiumicino a Roma, il quale fu completamente brandizzato, inoltre fu collocata una vettura DR all'ingresso degli imbarchi internazionali di Linate).

Tutto ciò venne fatto perché ovviamente la società molisana non aveva i capitali dei grandi gruppi automobilistici per pubblicizzare il proprio prodotto, ma grazie all'operazione negli Iper e alla campagna di supporto comunque i risultati ci sono stati.

Dopo un anno si è però deciso di concludere la partnership. Si è deciso comunque di iniziare il lancio in questo modo e nel frattempo di costruire la rete di dealer, difatti la costruzione del network di concessionari è comunque complicato: un conto è riprodurre un corner espositivo e di vendita all'interno di un supermercato, con tutto che non è stata semplicemente "parcheggiata" l'auto, bensì è stata ricreata una vera e propria miniconcessionaria con tanto di ufficio e layout preciso, rispettando così la corporate identity del brand DR (blu e argento), un altro è scegliere dei candidati, affidargli la concessione, allestire gli showroom, attrezzare l'officina, che senza dubbio un processo molto più complesso e tutt'oggi ancora in itinere.

In sintesi questa operazione ha portato:

- 300.000 preventivi richiesti in 30 giorni;
- 500 vendite nel primo mese;
- 2.000 vendite totali nei centri Iper (il 50% degli ordini è avvenuto in Lombardia, dove erano presenti più Iper);
- Conseguimento del posizionamento desiderato;
- Raggiungimento dell'obiettivo di visibilità;
- Oltre 1.000 visite sul sito Internet.

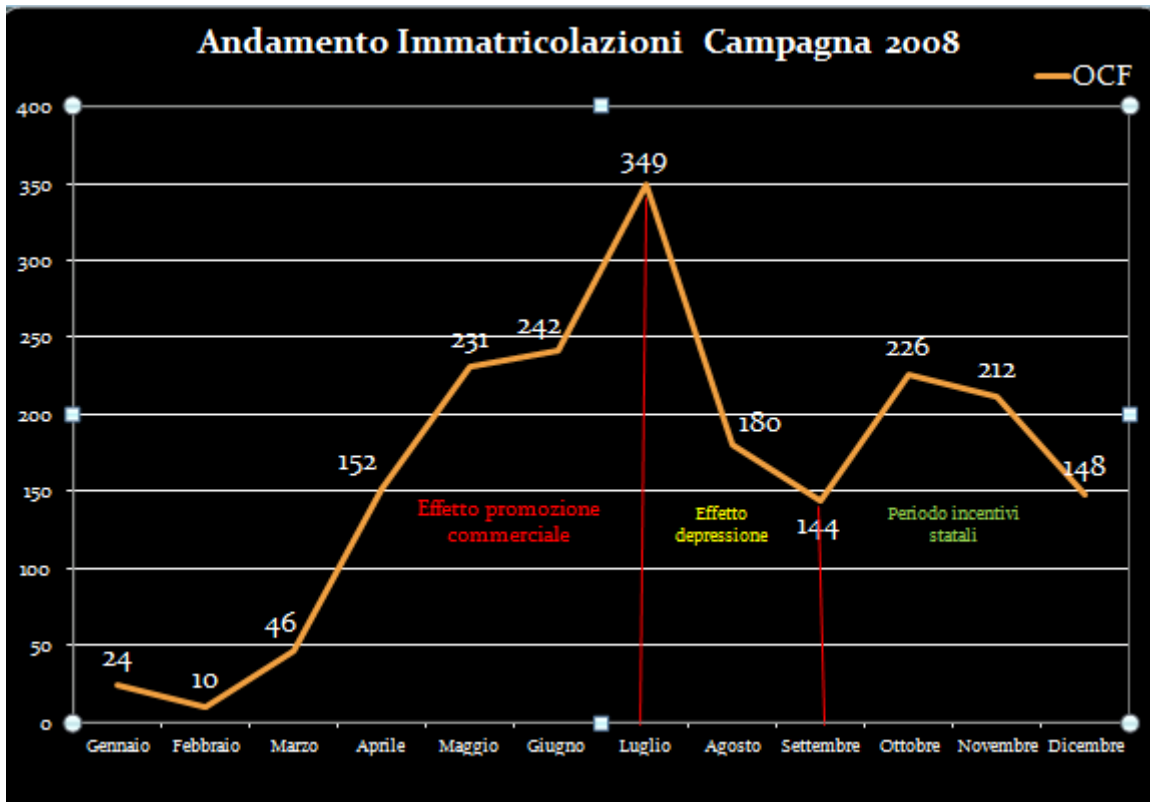


Figura 32 - Andamento immatricolazioni Operazione Iper²⁶¹

²⁶¹ DR Motor S.p.A.

- Osservazioni conclusive

La vendita delle auto nei supermercati non è un'alternativa di distribuzione semplice da progettare e da realizzare.

Il ruolo fondamentale dei rivenditori di auto è quello di comprendere in maniera approfondita le esigenze del cliente e fare in modo che tutti i bisogni siano soddisfatti, questo avviene attraverso i servizi che in genere vengono offerti. Il dealer è una figura fondamentale per assicurare la customer satisfaction sempre per la visione che vede il cliente al centro delle strategie.

La pecca dell'operazione Iper è stata proprio questa mancanza di business collaterali.

Era stato comunque sottoscritto un accordo con un grande gruppo che offre servizi di vario genere di soccorso stradale, di assistenza e di assistenza post-vendita. È chiaro, però, che essendo una fase iniziale di rodaggio e trattandosi di un gruppo terzo rispetto alla società DR all'inizio non ha avuto un funzionamento del tutto efficiente.

Ad oggi il problema sembra essere risolto grazie alla costruzione di una rete di assistenza di oltre 200 centri, la cui organizzazione è affidata a Enrico Romano, il quale vanta di un'esperienza in Jaguar. È avvenuta, inoltre l'informatizzazione di tutti i processi e è stato recentemente rinnovato quello attraverso il quale le officine chiedono informazioni alla casa madre ed è stato reso più efficiente il sistema attraverso cui coloro che offrono assistenza possono preventivamente visionare i pezzi di ricambio su internet e ordinare direttamente tutto l'occorrente online. Tutto questo per dare delle risposte veloci e quindi offrire un servizio di maggiore qualità.

Nell'operazione Iper i vantaggi sono stati senza dubbio, in linea con i risultati raggiunti:

- Enorme visibilità e importanti influenze nelle relazioni pubbliche;
- Rapporto vantaggioso tra investimenti e start-up decisamente positivo;
- Attenzione sul nuovo brand
- Pubblicità dovuta alla partnership DR-Iper;
- Inatteso exploit delle vendite;
- Posizionamento del prodotto come desiderato, ovvero l'entrata nel mercato del SUV low price.

Gli aspetti svantaggiosi, invece, riguardano fondamentalmente:

- Il problema dell'assistenza dovuto a sua volta dall'inatteso exploit delle vendite;
- La non preparazione specifica dei promoter;
- La percezione di un SUV low-cost e della scarsa qualità dei componenti;

- L'immagine di un'industria cino-molisana.

In conclusione è possibile affermare, al di là della qualità del prodotto, che l'adottare una strategia distributiva alternativa, nello specifico la vendita di automobili nei supermercati, dal punto di vista commerciale non è fattibile, in quanto carente dei principali servizi che un vero concessionario è in grado di offrire e che sono fondamentali per fidelizzare il cliente. Nonostante questo è pur vero che, dal punto di vista della visibilità, il successo è stato grande ed ha permesso il non-investimento in campagne pubblicitarie sicuramente costose.

Può essere che il cliente che ha acquistato la DR5 nei supermercati sia rimasto deluso per il trattamento riservatogli, ma è pur vero che la DR Motor S.p.A. è comunque un'azienda in fase di start-up e di conseguenza ha ampi margini di miglioramento davanti a sé.

CONCLUSIONE

L'elaborato ha lo scopo di analizzare e dimostrare l'effettiva importanza dell'ultimo anello che va a formare la catena del valore del settore dell'automotive. Successivamente al Decreto Monti i concessionari hanno assunto una posizione di maggiore rilievo, in quanto effettive e uniche interfacce per il cliente finale. Dopo gli anni Sessanta, il business in questione ha apportato cambiamenti radicali nella vita degli italiani, la vettura è diventata un bene di largo consumo, comportando una proliferazione di punti vendita. Non si deve però sottovalutare la complessità del settore, difatti l'importanza strategica del comparto è evidenziata, tra l'altro, dal fatto che esso è fondamentale per garantire l'accumulazione di profitti in altri ambiti: l'andamento del mercato dell'acciaio, degli idrocarburi, della componentistica elettronica è connesso all'andamento della produzione di autoveicoli. La stessa osservazione può essere dedotta se si riflette sulla rilevanza che ha l'acquisto di un tale prodotto per il cliente, in quanto bene di lunga durata e, quindi, relativamente costoso. In un mercato ormai saturo, come quello studiato, c'è la necessità da parte delle aziende di differenziarsi dalla concorrenza. Gli strumenti a disposizione dei dealer, nello specifico caso, sono i servizi aggiuntivi che possono essere offerti in cambio della soddisfazione e della successiva fidelizzazione del consumer. Il lavoro è svolto cercando di focalizzare il tutto su una visione "centrica" del consumatore finale. Le concessionarie svolgono un ruolo fondamentale, in quanto tendono ad operare per appagare le effettive esigenze del consumer e si sforzano sempre di migliorare in tal senso, essendo anche l'unico contatto diretto con il mercato. Si sta comunque assistendo ad una fase di cambiamento, dovuta all'utilizzo di internet: sempre più frequentemente si pensa di acquistare on-line, ma l'Italia resta tuttavia "scettica" dinanzi a questa alternativa. Certamente con il tempo, i pregiudizi in merito cesseranno, ma ad oggi la situazione è ancora in evoluzione. Dopo la crisi si ha un prospetto diverso rispetto a quello del classico cliente automobilistico di venti anni fa. Ad oggi prevale in quest'ultimo, nel momento in cui si decide l'acquisto, l'aspetto razionale piuttosto che quello emozionale. Non si compra

più un'auto solo per il fatto che asseconda i propri gusti estetici, bensì subentrano altri fattori che ne influenzano la scelta. Inoltre la decisione che sta alla base di un brand piuttosto che di un altro coinvolge più soggetti, in primis la famiglia, e questo avviene sempre perché risulta essere un acquisto importante.

Per tutte queste motivazioni è possibile ipotizzare che trasferire la vendita di vetture nella "seconda casa" degli italiani, ovvero il supermercato, possa essere una strategia vincente. L'automobile può essere considerato un bene di largo consumo. Si tenta di "semplificare" l'atto di acquisto del prodotto portando quest'ultimo a contatto con tutti i membri della famiglia, che abitualmente si reca nei centri commerciali. È l'azienda che va incontro all'acquirente non il contrario.

Questa è l'idea che sta alla base della strategia della DR Motor S.p.A., ovvero tentare di commercializzare un nuovo prodotto costruendo un miniconcessionario negli ipermercati della catena Finiper, cercando oltretutto di allargare il proprio portafoglio di clienti potenziali in quanto si parla in media di 53.000 utenti a settimana, almeno per i centri più grandi.

DR avendo un'esperienza ventennale riguardo il mercato automobilistico, ha pensato di poter sfruttare tutto il know-how precedentemente accumulato per estendere il proprio business dalla distribuzione alla produzione di vetture.

Analizzando il caso nello specifico sicuramente è possibile affermare che dal punto di vista della visibilità è stata un'ottima strategia di marketing: l'azienda ha fatto conoscere il nuovo brand grazie all'operazione negli Iper senza dover impegnare ingenti investimenti in manovre pubblicitarie.

Il problema riguarda l'eventuale riuscita dell'operazione a livello commerciale. Come ha specificato Di Tore, Direttore Marketing della DR Motor S.p.A., c'è stato un notevole incremento delle vendite, si parla di una crescita pari al +112%, ma il punto debole rimane la scarsa gamma di servizi offerti. L'azienda molisana si è affidata a enti terzi per la gestione di assistenza post-vendita e per gestire ipotetiche riparazioni, ma, tuttavia, essendo il tutto in una fase di rodaggio, si sono comunque verificati dei problemi con la clientela.

La qualità e l'efficienza dei servizi offerti dal concessionario in genere vanno a creare valore aggiunto nell'azienda. Se i business collaterali non funzionano, i clienti non sono soddisfatti.

In conclusione è possibile affermare che l'operazione Iper, seppur essendo stato un successo, e inaspettatamente dal punto di vista commerciale, e dal punto di vista delle

politiche di marketing, resta comunque una strategia azzardata, la quale, magari, se progettata e rivista in maniera più efficiente per quanto concerne i service, potrebbe essere una buona alternativa di distribuzione nel settore dell'automotive.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

- Albrecht, K. – *“Al servizio del cliente interno & esterno”* – Isedi - 1992;
- Altavilla, A., Bolwijn, R. - *“Customer relationship management: regole di successo. Esperienze e best practices aziendali nell’approccio CRM”* – IPSOA - 2006;
- Balducci, D. – *Manuale del concessionario”* – Fag – VIII Edizione (2007);
- Barale, G. - *“La customer satisfaction: il punto di riferimento per la fidelizzazione del cliente nel Service”* – BIOS Management;
- Buzzavo, L., Pizzi, C. - *“Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica”* – FrancoAngeli - 2005
- Dalli, D., Romani, S. - *“Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing”* – FrancoAngeli - II edizione (2004);
- De Magistris, T. - *“Le determinanti del comportamento del consumatore: analisi teorica e verifica empirica per prodotti biologici”* – Università degli studi di Napoli “Parthenope” – Paper – 2004;
- Di Vittorio, A. - *“Customer relationship management e i nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico”* – FrancoAngeli – 2007;
- Fabris, G. - *“Il nuovo consumatore: verso il post – moderno”* – FrancoAngeli – 2003;
- Ferrandina, A., Carriero, F. - *“Il piano di marketing: guida strategico – operativa”* – IPSOA – 2005;

- Ferrari, A. - *“CRM analitico: la chiave d’entrata nell’universo del cliente”* – FrancoAngeli – 2004;
- Gunther, R. et al. - *“Il consumatore centauro”* – Etas - 2002;
- Merinova, I. – *“La rete commerciale come leva strategica nel rilancio sul mercato: Fiat Automobiles Network Development”* – Intervista a Pietro Gorlier – MICRO & MACRO Marketing, 2 - 2007
- Lugli, G. - *“Marketing distributivo – La creazione di valore nella distribuzione specializzata”* – Utet, Torino – 2007;
- Morace, F., *“Previsioni e Presentimenti”* , Parte II – Sperling & Kupfer, collana “Economia e Management” – 2000;
- Kotler, P. - *“Marketing Management”* – Isedi e Prentice Hall International – 1993;
- Kotler, P. - *“Marketing management”* – PEARSON, Prentice Hall – 2007;
- Peppers, D., Rogers, M. - *“Managing customer relationship, a strategic framework”* – J. Wiley & Sons Inc. – 2004;
- Raimondi, M. – *“Marketing del prodotto – servizio: integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente”* - HOEPLI – 2005;
- Ronchi, M. - *“CRM per tutti: il cliente è per sempre”* – Manuali FrancoAngeli – 2009;
- Sedita, S. R. - *“Natura e fonti del vantaggio competitivo. Dallo strutturalismo, alle capacità dinamiche, alla conoscenza”* – Università di Padova;

- Trevisani, D. - *“Psicologia di Marketing e Comunicazione: Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management”* – FrancoAngeli – 2002;
- Valdani, E. - *“Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore”* – Etas – 1995;
- Volpato, G. - *“La gestione d'impresa”* – CEDAM – 2000;
- Windham, K., Orton, K. - *“Clienti e consumatori”* - APOGEO – 2002;
- Winer, R. S. - *“Marketing Management”* – APOGEO – 2002;
- Zana, A. - *“Comunicazione & vendita: l'efficacia della relazione con il cliente nell'era di internet”* – HOEPLI EDITORE – 2005;
- www.01net.it – *“Auto Italia: UNRAE cresce il mercato dell'usato in Italia”* - Il sole 24 ore radiocor;
- www.autoamica.net;
- www.automotivespace.it;
- www.crmguru.com – Thompson, B. - *“What is CRM?”*;
- www.drgroup.com;
- www.drmotor.it;
- www.fiat500.com;
- www.marketingjournal.it;
- www.marketingpmi.com;

- www.news.abc24.it;
- www.opel.it;
- www.omniauto.it;
- www.pallme.com;
- www.paperblog.com;
- www.quellidellacoral.it – *“L’assistenza post – vendita nel settore auto”* – 2009;
- www.trendonline.com – Molinego, P. – Intervento di Eugenio Razelli – 2011.

