



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

RIASSUNTO

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'obiettivo principe è quello di esaminare e rilevare l'effettiva importanza di una buona rete distributiva in questo tipo di business, sottolineando la necessità di offrire diversi servizi a quello che risulta essere il cliente finale, e quanto questi ultimi possano incidere sul vantaggio competitivo di un'impresa rispetto all'altra. Quest'ultimo può svilupparsi in forme differenti, l'importante è che presenti tre caratteristiche:

- 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.

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 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 alla customer care: centralini telefonici, venditori, meccanici e altri operatori presenti in una concessionaria. Per realizzare questo c'è bisogno di 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.

Il profilo del business dell'automotive è stato radicalmente modificato negli ultimi anni dai processi di globalizzazione, dallo sviluppo di nuove tecnologie, dalle nuove esigenze di consumo, ambientali e normative.¹ 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. 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. I dealer classici stanno diminuendo sempre più perché sostituiti da reti organizzate, dai mega (mono e multi) brand retailer di maggiori dimensioni.

In un mercato complesso come quello contemporaneo, rilevante importanza viene attribuita alla professionalità manageriale del concessionario e sempre meno alla vendita

¹ 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 2014.¹ Tale documento sancisce una fase di liberalizzazione, offrendo ai dealer 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 al proprio business ed inserirli senza vincoli (strutturali o giuridici) nella propria sede di 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 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, tra i più diffusi il servizio post-vendita, l’autonoleggio, l’opportunità di sottoscrivere finanziamenti, a seconda delle caratteristiche dell’acquisto nello specifico, e sempre più sta prendendo piede la vendita dell’usato. Quest’ultimi aumentano il valore percepito dell’azienda in quanto tendono a rafforzare la relazione con il cliente e a porre le basi per un rapporto duraturo e continuativo.

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:

- 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.

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

- 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.

Una volta analizzato il lato dell’offerta è bene soffermarsi sullo studio dell’altra faccia della medaglia, la domanda, ovvero il consumatore.

Il processo d’acquisto è complesso, è il percorso che conduce il cliente alla scelta di un bene o un servizio. È diviso in fasi ed è fondamentale che l’azienda intervenga in ognuna di queste affinché ci sia una risposta positiva:

- Bisogno o problema: il consumatore manifesta un bisogno o un problema da risolvere. Entrambi possono essere influenzati dall’ambiente esterno o nascere dalla filologia umana. In passato le strategie pubblicitarie avevano molto potere riguardo

la nascita dei bisogni. Ad oggi questa tattica è meno incisiva in quanto si è verificata una progressiva maturazione dei consumatori.

- Ricerca soluzioni: in questa fase il consumatore cerca le soluzioni possibili per colmare il suo senso di insoddisfazione dovuto alla percezione del bisogno/problema. Questo è il momento in cui la comunicazione pubblicitaria è più efficace in quanto il consumatore, essendo alla ricerca di informazioni, è più sensibile ai messaggi.
- Soluzioni alternative: in questa fase il potenziale cliente seleziona quelle soluzioni che più sembrano idonee dopo l'analisi di tutte le ipotesi possibili.
- Momento d'acquisto: tra le alternative rimaste alla fine il consumatore sceglie l'effettivo bene o servizio da acquistare. Questa è la fase conclusiva della decisione d'acquisto in cui anche i piccoli dettagli possono fare la differenza (da qui deriva l'importanza dei service che possono essere offerti dai dealer automobilistici).
- Valutazione post-acquisto: il consumatore ha acquistato il bene/servizio. In questa fase c'è il confronto tra l'aspettativa che il cliente aveva con l'effettiva utilità del prodotto.

Un acquisto sbagliato può indurre il cliente a rigettare definitivamente il brand o il rivenditore. Per questi motivi le aziende sono sempre più attente ed interessate ad intercettare i segnali negativi provenienti dal post-vendita. La soddisfazione invece produce fidelizzazione, nonché una pubblicità positiva. Una disciplina del marketing tende a trattare questi aspetti, si parla di Customer Relationship Management.

Esistono gli acquisti ad alto coinvolgimento cognitivo (rischi e costi di ricerca alti) e quelli a basso coinvolgimento cognitivo (caso opposto). 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.

Potrebbe sembrare che il cliente svolga da solo tutto il processo d'acquisto: in realtà può anche occuparsi solo di una parte, in quanto spesso altri attori intervengono 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. Il ruolo della famiglia in questi casi è di rilevante importanza.

La DR Motor Company, essendo consapevole dell'andamento del settore, ha tentato di stravolgere le convenzionali strategie di distributive nel settore dell'automotive dando vita ad un'alternativa attraverso la cosiddetta "Operazione Iper".

L'azienda molisana nasce come concessionario multi brand e grazie ai venticinque anni di esperienza nel settore diventa leader a livello europeo. Per differenziarsi sul mercato, oltre alla vendita di vetture, decide di offrire servizi aggiuntivi, sempre riguardanti la distribuzione di automobili; nello specifico si parla assistenza, manutenzione, ricambi, noleggi, servizi finanziari, ristorazione e shopping center, tutti concentrati nella, così denominata, Città dell'Auto. Nel 2006 viene presa la decisione di estendere il business alla produzione di auto. La DR progetta 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, da qui la partnership con la Chery². Nonostante questa caratteristica del "Made in China", il Direttore Marketing del gruppo, Massimo 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 offrire 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. 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 dalla parte del cliente, che ora fanno parte del know-how aziendale di Di

² 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.

Risio. Stare dalla parte del consumer ha permesso di abbracciare completamente il concetto della soddisfazione del cliente come filosofia di base.

La prima vettura ad essere prodotta è la DR5, un SUV, 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. Per il lancio di questo prodotto viene eletta una strategia alternativa di distribuzione, ovvero portare il prodotto nella “seconda casa degli italiani”, proprio per far fronte al problema del non essere conosciuti come casa costruttrice, cercando anche di risparmiare in operazione di advertising e comunicazione, ovvero la vendita nei supermercati. La scelta ricade sul 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.

L'operazione Iper dura un anno, ma 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 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 nei centri commerciali. I primi mesi sono stati molto fruttuosi: 1.953 auto vendute che hanno fatto in modo che il 2008 si chiudesse 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'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.

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.

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.

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.