

Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica

Autori:

Leonardo Buzzavo (Università Ca' Foscari di Venezia)

Claudio Pizzi (Università Ca' Foscari di Venezia)

Leonardo Buzzavo

Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari di Venezia,
Fondamenta S. Giobbe, Cannaregio 873, 30121 Venezia

buzzavo@unive.it

È ricercatore presso il Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale e docente della Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia. È coordinatore per il mercato italiano della rete di ricerca ICDP (International Car Distribution Programme) e Coordinatore Tematico di Automotive Dealer Day. Tra i suoi principali interessi di ricerca rientrano la strategia d'impresa e il marketing.

Claudio Pizzi

Dipartimento di Statistica, Università Ca' Foscari di Venezia, Fondamenta S. Giobbe,
Cannaregio 873, 30121 Venezia

pizzic@unive.it

È ricercatore presso il Dipartimento di Statistica e docente della Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia. È membro della Società Italiana di Statistica. Tra i suoi principali interessi di ricerca rientrano temi di statistica economica e l'applicazione di strumenti statistici nella gestione delle imprese.

ABSTRACT

The relationships between automakers and dealer networks: an empirical study

This paper examines the evolution of channel relationships between automakers and dealer networks, with specific reference to the Italian market. The analysis is supported by an investigation carried out via questionnaire involving a sample of 796 Italian franchised dealers, focusing on the degree of dealer satisfaction over the franchise relationship with the automaker.

In the past the market expansion and the satisfactory profitability levels created the conditions for franchise relationships in which automakers enjoyed an almost exclusive and unilateral power. The fall in demand, the decrease in profitability levels, plus the new regulatory regime for vertical restraints in car distribution (EC regulation 1400/02) push automakers towards a new approach in managing relationships, with higher attention to dealers' satisfaction. The data collected in the study allows to shed some light in the current state of play of relationships, highlighting the most critical areas, and examining the relationship among some variables.

Keywords: automobile, distribution, dealer, network, commercialisation

Parole chiave: automobile, distribuzione, dealer, commercializzazione

Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica

Autori:

Leonardo Buzzavo (Università Ca' Foscari di Venezia)

Claudio Pizzi (Università Ca' Foscari di Venezia)

1. Commercializzazione automobilistica e rapporti di canale

L'assetto attuale della commercializzazione automobilistica è frutto di un'evoluzione storica nella quale l'espansione del mercato e gli ampi margini di redditività hanno fatto sì che i costruttori potessero godere di un potere pressoché esclusivo, con le reti di concessionari in una posizione subordinata. Successivamente le trasformazioni del mercato e il nuovo quadro competitivo hanno determinato una contrazione della redditività che ha messo in evidenza gli aspetti critici del rapporto. Questo fa risaltare la necessità di un nuovo approccio da parte delle case automobilistiche, in grado di instaurare degli elementi di maggiore partnership, con maggiore attenzione alla soddisfazione degli operatori del canale (dealer satisfaction) rispetto al passato¹.

Questo lavoro si propone pertanto di esaminare alcuni caratteri fondamentali di questo rapporto, alla luce dell'intenso processo di riorganizzazione in atto, per cercare di valutare le percezioni degli operatori della commercializzazione in merito allo stato di salute dei rapporti di canale, indagando i vari elementi che li compongono.

Per cogliere in modo adeguato la natura dei rapporti tra case automobilistiche e reti di concessionari nei principali mercati (soprattutto Europa e Stati Uniti) è opportuno riassumere brevemente il secolo di storia della commercializzazione automobilistica, che può essere letto in tre fasi principali².

Nella prima fase, a cavallo tra il XIX e XX secolo, i costruttori utilizzavano un sistema distributivo misto che includeva: a) filiali, cioè punti vendita di proprietà per svolgere vendite dirette; b) distributori, cioè grossisti con il compito di gestire grandi quantità di stock in zone di mercato rilevanti, con il ricorso a dettaglianti (dealer), sia di loro proprietà o indipendenti, che offrivano un ventaglio di servizi al cliente, soprattutto manutenzione e assistenza tecnica; c) semplici agenti.

Con l'espansione dei mercati seguita al primo conflitto mondiale emerse una seconda fase, caratterizzata dalla scomparsa graduale dei distributori (i costruttori cercavano di aumentare il grado di controllo sul sistema distributivo), e una grande crescita nel numero di dealer, divenuti ormai legalmente 'concessionari' ('franchised dealer'). Il dealer poteva godere di un territorio di vendita con un rapporto mutuamente esclusivo, ovvero il costruttore garantiva che non vi operasse nessun altro dealer di quel marchio, e il dealer garantiva di non vendere prodotti concorrenti. Il margine del dealer era dato dalla differenza tra il prezzo di vendita (suggerito dal costruttore) e il

¹ Per un approfondimento delle tematiche relative al ruolo strategico del canale distributivo nei diversi settori si vedano Varaldo e Dalli (1989), Grandinetti (1990), Collese (2000), Lugli e Pellegrini (2002).

² Si veda anche Pashigian (1961), Volpato (1989), Volpato e Buzzavo (2003).

prezzo di acquisto dei veicoli (stabilito anch'esso dal costruttore). Tale margine, al netto dei costi del dealer, rappresentava il profitto di quest'ultimo che, come si può intendere, era largamente condizionato dalle politiche e dalle decisioni della casa automobilistica.

In questa fase il rapporto di mandato tra costruttore e dealer aveva un termine fisso (solitamente un anno), rinnovabile alla scadenza. Con la crescita degli investimenti richiesti dai costruttori ai dealer (punti vendita più grandi e con dotazioni più ricche, centri di assistenza, stock di ricambi, ecc.) la durata del contratto divenne maggiore, tipicamente pari a due o tre anni.

L'espansione commerciale seguita al secondo conflitto mondiale ha determinato una terza fase, in cui lo schema del dealer esclusivo si diffuse in tutti i principali mercati europei. L'affermazione del sistema di produzione di massa richiedeva un sistema di distribuzione di massa, costituito da un elevato numero di dealer i cui rapporti con il costruttore erano definiti in modo dettagliato nel contratto. Tuttavia, mentre attività e obblighi specifici dei dealer erano determinati, i costruttori godevano di ampia libertà dato che non si impegnavano nè in termini di volumi, nè in termini di tempi di consegna e di prezzi.

In pratica, con la diffusione di un sistema distributivo basato su reti di concessionari esclusivi, ne seguiva una sorta di 'quasi-integrazione verticale' (Harrigan 1983) tra costruttori automobilistici e rete di distribuzione. La rete era costituita da operatori indipendenti, ma le politiche di marketing di questi ultimi erano dettate dagli obblighi stabiliti nel contratto di mandato, da cui il dealer non poteva esimersi senza il rischio di perdere il rapporto. Questa possibilità rappresentava un rischio considerevole, dati gli elevati investimenti in attrezzature e stock (soprattutto ricambi), che rappresentavano costi affondati in caso di termine del rapporto, difficilmente recuperabili e con un'alta probabilità di fallimento.

Nel complesso il rapporto proposto dai costruttori (e accettato dai dealer) è progressivamente evoluto con maggiori limitazioni ed obblighi imposti ai dealer, assumendo le caratteristiche di un rapporto leonino in cui i costruttori, sebbene non controllassero i dealer in termini proprietari e/o finanziari, potevano ampiamente determinarne i comportamenti ponendo seri vincoli alla diffusione di meccanismi competitivi.

L'affermarsi di questa situazione è stato possibile da condizioni di mercato favorevoli, definite 'mercato del venditore' (Volpato 1989), che hanno creato opportunità per profitti elevati per i costruttori. Questi profitti in parte sono stati trasmessi alle reti di dealer, che in pratica hanno accettato di rinunciare alla loro indipendenza imprenditoriale (quasi cancellata dai vincoli del rapporto di mandato), in cambio di elevati livelli di redditività.

Va tenuto presente che questa situazione di quasi-integrazione verticale ha potuto garantire anche alcuni benefici per i consumatori. Ad esempio, l'obbligo per i dealer di svolgere servizi di riparazione e di fornitura di ricambi garantiva capillarità, anche nel caso in cui questi servizi non fossero economicamente appetibili in determinate zone. In secondo luogo, la limitazione di concorrenza nei rapporti di canale (esclusività territoriale e di marchio), pur creando una certa distorsione nei meccanismi competitivi, poteva garantire un basso grado di turnover e quindi una relativa stabilità di rapporto tra consumatori e dealer.

A partire dagli anni '70 del XX secolo una serie di cambiamenti hanno determinato un passaggio da un 'mercato del venditore' a un 'mercato dell'acquirente', con degli effetti rilevanti nella struttura del sistema distributivo. Tra i principali fattori di questa trasformazione vi sono le crisi petrolifere (e la conseguente spinta inflattiva), l'ingresso della concorrenza giapponese nei mercati internazionali, e la graduale scomparsa nei principali mercati di acquirenti di prima dotazione, a favore di una domanda di sostituzione. La principale conseguenza di questa trasformazione è rappresentata da un drastico calo nei livelli di redditività dei costruttori statunitensi ed europei, costretti a lanciare un vasto processo di riorganizzazione. Questo processo ha inizialmente coinvolto i processi di progettazione e produzione, e le reti di fornitura di componenti, adottando il principio della 'lean organization' derivato da canoni giapponesi (Womack et al. 1990). Ma è emerso chiaramente che la riorganizzazione doveva coinvolgere anche il sistema di distribuzione nei mercati obiettivo. Questo ha portato ad un processo di riduzione dei costi e di ricerca di maggiore efficacia nell'intera filiera di commercializzazione, che si è tradotto in una serie di iniziative e di programmi che ricadono sotto uno schema di 'distribuzione snella' (Buzzavo 1997, Williams e Harbour 2003), finalizzati a: ridurre le inefficienze e gli sprechi nel canale di commercializzazione (ad es. inefficienze legate a stock eccessivi), migliorare i flussi di comunicazione con la rete in modo da migliorare la vicinanza al mercato finale³, ridurre la concorrenza intra-brand (tra dealer dello stesso marchio) che compromette la redditività dei dealer, migliorare la qualità del servizio al cliente e l'offerta di prodotti e servizi accessori per i consumatori (ad es. finanziamento, garanzie), divenuti sia fondamentale strumento di marketing e di fidelizzazione⁴, sia interessanti fonti di redditività per compensare il crollo di profitti nella vendita di veicoli nuovi.

2. Nuovo contesto e riorganizzazione

Come si è visto la commercializzazione automobilistica sta attraversando una fase di imponente riorganizzazione che chiama le case automobilistiche a valutare l'opportunità di adottare un nuovo approccio nei confronti delle reti distributive. Questa fase di riorganizzazione è resa particolarmente complessa in Europa anche per le modifiche intervenute nella normativa comunitaria che disciplina gli accordi verticali. Dato che gli accordi tra case automobilistiche e reti di concessionari prevedono meccanismi che limitano la concorrenza, si è resa necessaria una normativa specifica (123/85, poi rinnovata nella 1475/95) per esentare il settore auto dalle norme generali sulla concorrenza, in virtù di una serie di benefici, soprattutto per i consumatori. Per ovvie ragioni di spazio si rimanda a fonti specifiche per un approfondimento del tema⁵, ma ciò che ci interessa sottolineare in questa sede è che la recente normativa

³ Un'analisi empirica del rapporto tra orientamento delle aziende concessionarie e performance si trova in Chang et al. (1999).

⁴ Si vedano in proposito Sewell (1990), Huber e Hermann (2001).

⁵ Si vedano in proposito i lavori della rete di ricerca ICDP (International Car Distribution Programme – www.icdp.net) tra cui si segnalano Tongue (2003), Tongue e Whiteman (2003), e i diversi materiali e documenti che sono disponibili in varie lingue nel sito della Commissione Europea http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/.

(1400/02), entrata in vigore compiutamente nel mese di Ottobre 2003, contiene dei marcati elementi di innovazione rispetto alle precedenti.

La nuova normativa attenua alcuni gradi di libertà delle case automobilistiche nella definizione dell'articolazione quali-quantitativa della propria rete di dealer e nel rapporto con questi (ad esempio bonus, termine, arbitrato). I contenuti di tale normativa erano prefigurati in una valutazione abbastanza critica dei rapporti in essere, contenuta nella relazione predisposta dalla Commissione Europea nell'anno 2000 (European Commission 2000). Tale relazione aveva evidenziato la forte dipendenza dei dealer dalle case costruttrici, mettendo in luce anche alcune limitazioni al libero scambio di beni nel mercato comunitario (in pratica alcune case automobilistiche operavano delle politiche che limitavano la possibilità per alcuni consumatori europei di acquistare in paesi diversi dal proprio mercato domestico).

Le case automobilistiche hanno rivisto le proprie strategie distributive sulla base dei nuovi principi normativi, anche se non mancano temi che sono ancora oggetto di discussione, soprattutto poiché la normativa è costituita in gran parte da principi generali la cui attuazione operativa desta alcuni interrogativi pratici⁶.

Tra le conseguenze più vistose di questa nuova riorganizzazione troviamo una nuova struttura dei margini di commercializzazione (con un aumento della quota variabile basata su elementi di performance di tipo quantitativo e qualitativo, a scapito della quota fissa), e una riduzione degli intermediari.

A questo proposito si consideri che la contrazione del numero di punti vendita in Europa negli ultimi due anni è superiore alla contrazione rilevata nei sei anni precedenti (ovvero un calo di 17.260 unità tra il 2002 e il 2004, contro un calo di 14.773 unità tra il 1996 e il 2002). Anche per i punti assistenza si è verificato un fenomeno analogo.

Il Grafico 1 mostra la contrazione del numero di mandati e del numero di punti vendita nei principali mercati europei. In alcuni mercati (come ad esempio Germania ed Inghilterra), il tasso di riduzione del numero di mandati è simile al tasso di riduzione del numero di punti vendita. In altri casi, (come ad esempio Francia ed Italia) la riduzione del numero di punti vendita è superiore alla riduzione del numero di mandati. Questo si verifica da un lato per il graduale aumento di operatori multi-mandatari, dall'altro a seguito di una razionalizzazione della presenza sul territorio, a favore di sinergie ed economie. Per i concessionari ciò può significare ad esempio abbandonare certi spazi espositivi nei centri urbani a favore di strutture periferiche.

Grafico 1. Evoluzione quantitativa dealer automobilistici (1997-2003)

La riduzione nel numero di dealer porta le case automobilistiche a considerare un numero minore di intermediari commerciali, cercando di puntare a operatori più solidi dal punto di vista manageriale e finanziario, e nel contempo cercando di migliorare l'efficacia nelle relazioni⁷.

⁶ Si veda in proposito Tongue e Whiteman (2003).

⁷ Per una analisi più dettagliata del fenomeno di razionalizzazione dei dealer e del profilo dei 'dealer group' nei principali mercati europei si veda Buzzavo (2003).

Gli esperimenti di controllo diretto dei dealer da parte delle case automobilistiche sono alquanto limitati (in Europa il numero di dealer di proprietà delle case automobilistiche rappresenta circa il 3% del totale dei punti vendita, mentre negli Stati Uniti le norme in vigore vietano alle case automobilistiche questa possibilità), mentre la vendita diretta via internet non rappresenta una alternativa percorribile in modo sistematico⁸. Questo implica che il canale rappresentato dalle reti di concessionari costituisce ancora il fulcro del sistema di commercializzazione (nonostante l'esistenza di vendite dirette per alcuni grandi clienti), e che il miglioramento dell'efficienza e l'efficacia del sistema distributivo debba necessariamente passare per una serie di politiche mirate su questo tipo di intermediari.

3. L'importanza della dealer satisfaction e la sua misurazione

Come si è visto, nella riorganizzazione in corso è presente da tempo un marcato orientamento alla soddisfazione della clientela (customer satisfaction⁹), che si è tradotto negli anni in una proliferazione 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, seppur controbilanciato da una riduzione dei margini e degli altri bonus riconosciuti alla rete.

L'evoluzione del contesto attuale tuttavia porta alla ribalta l'esigenza di puntare alla soddisfazione dei dealer (dealer satisfaction), che diventa una leva competitiva fondamentale. In pratica, si tratta di adottare delle politiche di trade marketing diverse rispetto al passato, che puntano ad una soddisfazione dell'intermediario per una migliore efficienza ed efficacia complessiva, e puntare anche alla sua fidelizzazione.

Va osservato che in molti settori la crescita progressiva del potere contrattuale degli intermediari commerciali ha portato i produttori ad affinare progressivamente delle politiche di trade marketing capaci di armonizzare l'accresciuto peso strategico degli operatori del canale con le strategie complessive¹⁰. Diversamente, nella commercializzazione automobilistica il sorgere di accordi verticali, con i caratteri che sono stati evidenziati nei paragrafi precedenti, ha creato dei meccanismi che hanno determinato una situazione di dipendenza degli intermediari e politiche di trade marketing scarsamente improntate alla partnership¹¹. Tuttavia, emerge in modo evidente come solo una più ampia e sistematica collaborazione tra casa e rete può assicurare iniziative commerciali mirate e livelli adeguati e duraturi di customer satisfaction.

⁸ Si veda in proposito Scott Morton et al. (2001), Dorman (2001).

⁹ Per una trattazione più approfondita della customer satisfaction nella commercializzazione automobilistica e del suo rapporto con la fedeltà si veda Bloemer et al. (1992), Kiff et al. (2002).

¹⁰ Per una puntuale descrizione dell'evolvere nel tempo dei rapporti distributivi di canale e dei conflitti organizzativi e delle dinamiche di potere che si possono verificare lungo la catena distributiva si vedano Stanton e Varaldo (1986), Stern e El-Ansary (1988).

¹¹ L'analisi delle ragioni che secondo alcuni giocano a favore di una leadership del produttore nel canale di vendita e secondo altri a favore della leadership del dettagliante (e in particolare della grande distribuzione) si trova in Stanton e Varaldo (1986).

La necessità di maggiore collaborazione di canale viene intensificata dall'evoluzione del quadro normativo. Ad esempio, si può considerare 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. Questo aspetto evidenzia come sia più importante per il costruttore rispetto al passato calibrare il rapporto di mandato con un adeguato equilibrio tra obblighi che devono essere assolti dai dealer nei confronti della casa mandante e opportunità di ritorno, sia in termini di redditività che in termini di qualità della relazione imprenditoriale. Solo così l'intermediario sarà incentivato a dedicare una adeguata quantità di risorse imprenditoriali (e di attenzione strategica) al marchio considerato, evitando di sviluppare mandati diversi.

Come si è detto, in quest'ottica di maggiore attenzione al trade marketing diventa sempre più importante guardare alla soddisfazione degli intermediari (dealer satisfaction).

In diversi paesi si sono svolte delle analisi sul grado di soddisfazione delle reti con il rapporto di mandato, soprattutto da parte di associazioni di concessionari con l'obiettivo di dare più trasparenza ai meccanismi del rapporto, evidenziare le aree critiche e cercare di stimolare le case automobilistiche ad una forma di 'competizione virtuosa' per migliorare la relazione con la propria rete.

Negli Stati Uniti ad esempio l'associazione di concessionari (NADA – National Automobile Dealer Association) svolge da diversi anni una inchiesta con frequenza semestrale, i cui risultati vengono costantemente discussi con le case automobilistiche e rappresentano una variabile molto importante. Anche in altri mercati esistono studi simili, anche se con modalità diverse (soprattutto in termini di strumenti utilizzati e frequenza), come esposto nella Tabella 1. Nella generalità dei casi si parla di 'Dealer Attitude Survey' (ovvero inchiesta sulle attitudini dei dealer), piuttosto che direttamente di 'dealer satisfaction'. Nonostante i questionari utilizzati siano diversi (tranne che per Stati Uniti e Brasile, in cui l'associazione di dealer brasiliani ha concordato con l'associazione statunitense l'uso del questionario), essi presentano numerosi punti in comune.

Tabella 1. Indagini di 'dealer satisfaction' condotte all'estero
--

Va tenuto presente che esiste anche una indagine europea consorziata tra un gruppo di case automobilistiche, nella quale viene indagata la 'dealer satisfaction' in una serie di mercati. Tali risultati tuttavia sono altamente confidenziali, e spesso non coinvolgono tutti i marchi rilevanti che operano nel mercato.

Comunque, l'assenza nel mercato italiano di una indagine approfondita sui giudizi dei dealer nei confronti delle case automobilistiche ha rappresentato lo stimolo a promuovere una indagine simile in Italia, con l'obiettivo di sviluppare un questionario dedicato e di raccogliere un campione significativo.

Tra gli obiettivi conoscitivi dell'indagine possiamo annoverare i seguenti:

- 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.

4. Un'indagine empirica sul mercato italiano

Per far luce su queste tematiche si è condotta quindi una indagine campionaria in Italia realizzata nei mesi di marzo e aprile 2004¹².

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è stato il questionario auto-compilato. Le ragioni che hanno suggerito tale scelta sono riconducibili principalmente alla semplicità con cui si potevano raggiungere i concessionari distribuiti sull'intero territorio nazionale, alla necessità di raccogliere i dati in un intervallo temporale relativamente stretto, ed infine alla standardizzazione delle domande ed alternative di risposta che permettono di ridurre il grado di soggettività introdotta dagli intervistati rischio presente nel caso delle interviste semi-strutturate o dei colloqui in profondità.

L'universo di riferimento era costituito da 3.212 concessionari italiani di 29 case automobilistiche operanti in Italia. Va tenuto presente che l'universo è stato determinato eliminando i casi in cui una stessa azienda detenga più mandati di uno stesso marchio, dato che ciò avrebbe comportato una duplicazione nei giudizi.

I marchi e il relativo numero di concessionari sono riportati nella Tabella 2.

Tabella 2. Universo di riferimento (dealer italiani per marchio)
--

Come si può vedere, sono assenti marchi di nicchia (ad esempio Ferrari, Maserati, Aston Martin), per i quali la particolare natura del prodotto tende a determinare dei rapporti casa-concessionario relativamente atipici. In ogni caso, ai fini della significatività dell'analisi in termini di valori medi riferiti al mercato italiano, la loro bassissima quota di mercato (in termini sia di volumi che di fatturato) è tale da non influenzare i risultati.

Inizialmente la ricerca non ha previsto un piano di campionamento e sono state contattate tutte le unità statistiche che componevano l'universo di riferimento¹³.

¹² La ricerca è stata condotta in collaborazione con Automotive Dealer Day (www.dealerdaily.it) e promossa tra i dealer adottando la denominazione Dealer/STAT.

¹³ Sul piano operativo, è stata spedita una e-mail ad ogni responsabile di concessionaria una lettera di presentazione della ricerca e il questionario invitando a rinviare il questionario compilato per posta elettronica oppure per fax. Nel caso in cui non si disponesse dell'indirizzo di posta elettronica si è proceduto all'invio via fax della lettera di accompagnamento e del questionario.

I questionari raccolti, al netto di quelli scartati perché compilati in modo errato, hanno così formato un campione non probabilistico di 796 interviste pari al 25% circa del totale, con tassi di copertura che oscillavano tra il 14,2% e il 41,7%.

Per quanto riguarda le considerazioni relative ad ogni singolo marchio si sono utilizzati tutti i questionari raccolti, ben consapevoli, comunque, della possibile distorsione dei risultati desunti dall'elaborazione di tali questionari dovuta alla carenza di informazioni sui non rispondenti.

Per quanto concerne, invece, le elaborazioni effettuate per valutare gli aspetti a livello complessivo di sistema si è reso necessario attuare un'opportuna procedura per tener conto del diverso peso delle marche nella rete distributiva. Questa procedura può configurarsi come un campionamento per quote, prassi molto comune nelle ricerche di mercato.

La multidimensionalità dell'oggetto di studio ha richiesto di sviluppare il questionario in maniera ampia, al fine di considerare tutti gli aspetti ritenuti rilevanti nel rapporto casa madre-concessionario. Sono state quindi individuate 13 aree d'interesse che sono state indagate formulando 55 domande. Nella Tabella 3 sono riportate le diverse aree gestionali e l'indicazione del numero di domande ad esse associate.

Tabella 3. Questionario e indici per area gestionale
--

Ogni gruppo di domande è stato poi sottoposto a verifica di coerenza interna al fine di costruire degli indicatori di area gestionale. In particolare la scelta delle domande da includere od escludere nel calcolo dell'indice è stata effettuata considerando congiuntamente il coefficiente di correlazione e l'indice di Cronenbach. Nella figura sono messe in evidenza le aree gestionali per le quali si è reso necessario l'eliminazione di una domanda nella costruzione del relativo indicatore gestionale.

5. I giudizi dei dealer in Italia

I dati ottenuti mediante l'indagine evidenziano nel complesso una situazione caratterizzata da una certa varietà, riconducibile soprattutto alla presenza di marchi diversi che attraversano situazioni diverse in termini di ciclo di vita delle linee di prodotto, rapporti tra casa automobilistica e dealer, redditività. Considerando l'intero campione riferito al mercato italiano, ne emerge una situazione con numerosi elementi di criticità da esaminare.

Un elemento senza dubbio rilevante per indagare lo stato dei rapporti tra dealer e case automobilistiche è sicuramente dato dal grado di soddisfazione dei dealer in merito alla propria redditività, che rappresenta il motore della propria attività imprenditoriale attuale e prospettica. Di fronte all'affermazione 'la redditività del mandato è un buon investimento', solamente il 27% si trova d'accordo (rispettivamente 24% d'accordo, e 3% assolutamente d'accordo). Come evidenziato nel Grafico 2, va rilevato che quasi la metà dei rispondenti (47%) si trova in disaccordo con tale affermazione, evidenziando una situazione di ampia insoddisfazione, come era ragionevole attendersi nell'attuale quadro competitivo difficile.

Grafico 2. Giudizi sulla redditività del mandato

Nel complesso, il giudizio medio sulla domanda relativa alla redditività è pari a 2,7. Oltre ad un giudizio sulla redditività, che consente una fotografia statica della situazione imprenditoriale, l'indagine ha cercato di cogliere le percezioni in merito all'evoluzione nel tempo del valore del mandato, con riferimento agli ultimi dodici mesi e ai prossimi dodici mesi.

Con riferimento alle percezioni in merito al valore del mandato negli ultimi dodici mesi (Grafico 3), circa la metà dei concessionari (46%) dichiara che il valore del mandato non è aumentato. Da notare comunque che poco più di un terzo (34%) dichiara un aumento del valore.

Se guardiamo alle aspettative riferite ai prossimi dodici mesi, ne emerge un quadro relativamente migliore, in particolare con uno spostamento da giudizi negativi verso la neutralità. Potremmo anche supporre (ma si tratta solamente di una ipotesi) che tale neutralità sia dettata da una 'mancata presa di posizione' da parte dei rispondenti, dati gli elevati margini di incertezza in merito all'evoluzione del quadro competitivo (ad esempio in merito ai riflessi pratici della nuova normativa).

Grafico 3. Giudizi sul valore del mandato

Come precedentemente evidenziato, si è pensato di aggregare le variabili indagate (domande del questionario) con la creazione di indici per area gestionale, che possono fornire delle indicazioni interessanti in merito alle singole aree sulle quali i dealer sono stati chiamati a giudicare.

Nell'ordine, ogni indice raggruppa quindi i giudizi ad esso relativi, come segue:

- prodotti: affidabilità nei primi 90 giorni, nel medio/lungo termine, politiche di garanzia, competitività della qualità dei prodotti
- politiche distributive: modalità di allocazione del prodotto, disponibilità e tempi di consegna
- sistema informativo: gestione ordini vetture nuove, gestione attività di assistenza e ricambi, gestione database clienti, grado di integrazione con altri software
- servizio ricambi: disponibilità ricambi per ordini stock e urgenti, funzionamento complessivo del sistema di distribuzione
- training assistenza: rispondenza alle aspettative, fruibilità (calendari e metodi), efficacia per azioni di miglioramento
- servizi finanziari: campagne pubblicitarie, competitività dei tassi, tempestività di approvazione, coerenza campagne promozionali
- training vendite: rispondenza alle aspettative, fruibilità (calendari e metodi), efficacia per azioni di miglioramento
- manager vendite: capacità di comprensione del mercato e raggiungimento degli obiettivi, dialogo con i dealer
- politiche di marketing: programmi e iniziative per vetture nuove e assistenza, sostegno del prodotto, contributo alle azioni locali di comunicazione del dealer
- programma usato: efficacia del marchio del programma usato, delle metodologie e delle garanzie

- manager post-vendita: capacità di comprensione del mercato e raggiungimento degli obiettivi, dialogo con i dealer
- incentivazione: chiarezza, equità e flessibilità nella formulazione
- suggerimenti dealer: disponibilità del costruttore ad accettare i suggerimenti dei dealer in relazione a sviluppo del prodotto, campagne pubblicitarie, programmi di customer satisfaction, alle attività dei dealer.

I valori medi e mediani compaiono nella Tabella 4, con indicazione anche del valore minimo e massimo, riferiti cioè al singolo marchio che ha ottenuto il peggiore e migliore giudizio dei propri dealer in merito a quel determinato indice.

Tabella 4. Indici per area gestionale

Uno dei primi dati che emerge in modo chiaro è che l'unico indice che si discosta in misura significativa dal valore 3 (neutralità) è rappresentato dai prodotti. In altre parole, i dealer dimostrano un relativo apprezzamento riferito alla dimensione più 'hard' del rapporto di mandato, ovvero i prodotti commercializzati. Va anche notato che per questo indice il valore minimo (riferito cioè al marchio che ha espresso il giudizio peggiore) si attesta su 3, e quindi nessun costruttore riceve una valutazione negativa riguardo ai prodotti.

Seguono poi con un certo distacco una serie di indici compresi mediamente tra 3,1 e 2,9, per i quali emerge una certa neutralità per i dealer italiani considerati nel loro insieme, che tuttavia sottende situazioni di maggiore o minore soddisfazione a seconda del marchio (l'indice relativo al servizio ricambi, ad esempio, riceve una valutazione alquanto negativa, pari a 1,8 per uno dei marchi considerati).

Vi sono poi gli indici relativi al programma usato e al management post-vendita che sembrano indicare una certa insoddisfazione, pur in presenza di un marchio con elevata soddisfazione (indice per il programma usato pari a 4,0). Con riferimento al programma usato, il risultato sembra confermare alcune sensazioni diffuse presso i dealer, ovvero che i programmi di marketing per l'usato sviluppati dai costruttori siano poco efficaci.

La relativa insoddisfazione con riferimento al management post-vendita sembra confermare una situazione strutturalmente difficile in questa area di business, nella quale persiste una scarsa redditività cronica del mercato italiano (dovuta a una forte concorrenza da parte degli operatori indipendenti e a basse tariffe per la manodopera, fattori in parte correlati).

L'indice che rivela la valutazione più bassa è quello riferito alla disponibilità del costruttore ad accettare i suggerimenti dei dealer. Esaminando i giudizi riferiti alle singole variabili, si vede come le quattro domande relative ai suggerimenti (che compongono l'indice in questione) occupino gli ultimi quattro posti nell'ordinamento generale. La risposta con il giudizio più negativo è quella relativa ai suggerimenti sullo sviluppo del prodotto (valore pari a 2,2). La scarsa propensione dei costruttori a tenere in considerazione i suggerimenti dei dealer rivela la lontananza che tuttora esiste rispetto ad una situazione di effettiva 'partnership' con le reti distributive.

6. Un'analisi per i diversi marchi

Per poter giungere ad una valutazione complessiva dei dati rilevati, si è costruito un indicatore aggregato che potesse catturare il grado di soddisfazione dei dealer per ogni mandato. Questo indicatore è stato ottenuto mediante una media ponderata tra due valori. Il primo valore (con peso 0,7) rappresenta la media di tutti i giudizi ottenuti nel questionario, mentre il secondo valore (con peso 0,3) è dato dal giudizio espresso nella domanda finale del questionario, in cui veniva chiesto al dealer di fornire una valutazione complessiva del rapporto di mandato (su una scala da 1 a 10).

Si è ritenuto che questo approccio potesse fornire una valutazione sufficientemente accurata, data la considerazione sia della media di tutti i giudizi espressi in ogni variabile, sia della risposta del dealer riferita ad una valutazione complessiva¹⁴.

Questo indice consente di identificare un ordinamento tra i marchi, che viene riassunto nella Tabella 5. La media semplice di tutti i marchi è pari a 3,02.

Tabella 5. Indice aggregato di 'dealer satisfaction'
--

Per rispetto di confidenzialità si è deciso di identificare solamente i marchi con valore superiore a 3, che rappresenta la soglia di neutralità nell'impostazione adottata. In pratica ciò significa evidenziare il 50-percentile superiore dei giudizi medi ponderati, con l'aggiunta del marchio Audi, che rappresenta il marchio con giudizio maggiore nel 50-percentile inferiore, ma tuttavia con un giudizio appena superiore a 3.

Nel complesso, possiamo ritenere che l'indicatore di 'dealer satisfaction' così calcolato rappresenti una buona proxy dello stato dei rapporti per ogni marca. Vanno però evidenziati alcuni caveat importanti.

Il primo consiste nel fatto che le valutazioni risentono in larga misura della particolare congiuntura, che può essere influenzata negativamente da particolari avvenimenti (ad esempio tensioni dovute alle recenti ristrutturazioni della rete), così come al particolare momento del ciclo di vita di alcuni prodotti importanti per il marchio in questione.

In secondo luogo, va tenuto presente che giudizi negativi possono essere frutto non tanto di una situazione oggettivamente negativa, bensì percepita come peggiore rispetto ad una situazione passata molto positiva. In questo senso allora l'ordinamento considerato non rispecchia tanto un ranking oggettivo (singoli contenuti del rapporto di mandato) quanto una serie di giudizi dei dealer influenzati dalle loro aspettative e dall'esperienza del recente passato.

Va notato anche che simili indagini condotte in altri mercati tendono ad evidenziare giudizi migliori per reti di minore dimensione (ovvero con un minore numero di concessionari). Se da un lato questo è influenzato dal fatto che reti di minore dimensione

¹⁴ In termini analitici, si è calcolata quindi la media semplice dei giudizi espressi in tutte le domande ad esclusione dell'ultima.

Per la seconda domanda si è ovviamente trasformata la scala da 1 a 10 in un valore con scala da 1 a 5, in modo che fosse compatibile con l'impostazione adottata. In pratica, questo metodo finisce per dare un peso maggiore (0,3) all'ultima domanda, rispetto alle altre.

possono corrispondere a mandati tradizionalmente più redditizi (si pensi ad esempio al caso di Porsche), è anche vero che con reti con un minore numero di dealer possono instaurarsi relazioni che, pur mantenendo i dealer in posizione subordinata, contengono elementi di maggiore interazione.

Nel complesso guardando ai dati raccolti è ravvisabile una certa correlazione inversa tra giudizio complessivo ponderato e dimensione della rete, dato che nei primi posti compaiono numerosi mandati con reti relativamente piccole (cioè di dimensione inferiore a 120 concessionari).

Tuttavia è significativo notare che vi sono delle vistose eccezioni, rappresentate ad esempio dai mandati Opel e Ford che, nonostante il loro carattere di marchi di grande volume (con reti che coinvolgono molti dealer), si posizionano rispettivamente al 6° e 8° posto dell'ordinamento generale.

7. Approfondimento sui risultati e analisi di correlazione

Alla luce delle considerazioni svolte nei paragrafi precedenti, si sono approfonditi alcuni aspetti particolari in relazione ad alcune variabili ritenute importanti. Un primo aspetto analizzato è stato quello relativo alla dimensione dell'azienda¹⁵.

Per quanto riguarda la valutazione complessiva del mandato (in cui veniva chiesto un giudizio con un punteggio da 1 a 10) il valore medio di tale risposta è stato di 5,93 (con un valore mediano pari a 6), con valori compresi tra un minimo di 4,64 e un massimo di 8,3.

L'analisi evidenzia che tale variabile appare solo debolmente connessa in maniera diretta al numero di vetture vendute nell'anno precedente. In altre parole, quanto maggiore è stato il volume delle vendite tanto maggiore è la valutazione complessiva del mandato. Tuttavia, la debolezza di questa relazione implica, come è ragionevole attendersi, che il dealer per esprimere una valutazione complessiva sul mandato valuta non solo il volume di vendita che riesce a realizzare ma numerosi altri aspetti.

Tale evidenza nasconde comunque relazioni differenti per le diverse case costruttrici. In particolare, per tre dei marchi esaminati tale relazione di dipendenza è molto forte, mentre è forte per altri cinque marchi.

Le determinanti di tale relazione sembrano risiedere principalmente su alcune aree gestionali ed in particolare su alcune variabili rilevate dal questionario. La costruzione di un modello statistico volto a spiegare il valore della valutazione complessiva del mandato in relazione ad altre variabili ha messo in luce che le variabili più rilevanti sono: a) la redditività; b) l'aumento del valore del mandato negli ultimi 12 mesi; c) l'aumento del valore del mandato nei prossimi 12 mesi; d) il grado di corrispondenza tra prodotto commercializzato e le aspettative dei clienti; e) il livello qualitativo del prodotto del costruttore; f) la valutazione dei programmi e delle iniziative di marketing rivolte alle vetture nuove; g) il grado di soddisfazione rispetto alla disponibilità del costruttore ad accettare suggerimenti in relazione alle attività dei dealer; h) la valutazione del manager di vendita in relazione alla capacità a raggiungere gli obiettivi; i)

¹⁵ Come proxy della dimensione dell'azienda si è considerato il numero di vetture commercializzate nel 2003.

la valutazione della capacità del manager assistenza a dialogare con i dealer; l) il grado di fruibilità del training al servizio di assistenza; m) la disponibilità di ricambi per ordini urgenti; n) la coerenza dei servizi finanziari con le campagne promozionali.

Queste variabili possono essere ricondotte a quattro dimensioni che i dealer considerano rilevanti: la dimensione relativa alla redditività (i punti a, b,c); la dimensione prodotto (punti d, e, m), la dimensione relativa al rapporto di mandato (punti g, i, l) e infine la dimensione relativa al rapporto indiretto cioè con i clienti finali (punti f, h,n). Tutte queste variabili sono legate da una relazione diretta, cioè il grado di valutazione complessivo del mandato è tanto più alto quanto più i dealer si dichiarano soddisfatti del livello assunto dalle altre componenti.

Un'analisi analoga a quella condotta sulla valutazione complessiva del mandato è stata svolta anche per quanto riguarda le risposte che rilevavano un giudizio sulla dinamica del valore del mandato negli ultimi 12 mesi trascorsi e le aspettative per i prossimi 12 mesi. Entrambe queste variabili sembrano essere legate, almeno a livello globale, alla dimensione valutata in termini di numero di vetture vendute nell'ultimo anno. In altre parole, i dealer di maggiore dimensione (di un determinato mandato) tendono ad essere più soddisfatti ed ottimisti in termini di valore del mandato, anche se vi sono situazioni molto diverse a seconda della marca.

In ogni caso, l'aumento del valore del mandato negli ultimi 12 mesi è fortemente in relazione con il giudizio che viene dato circa a) l'aumento del valore del mandato nei prossimi 12 mesi; b) la coerenza tra il prodotto commercializzato e le aspettative del cliente; c) la correttezza della valutazione della performance del dealer in termini di customer satisfaction; d) il grado di soddisfazione nei tempi di consegna del prodotto; e) la flessibilità delle incentivazioni in relazione all'andamento del mercato; f) la valutazione della capacità del manager post-vendita/assistenza a dialogare con i Dealer; e infine g) la disponibilità dei ricambi per ordini urgenti.

Anche in questo caso è possibile dare alcune valutazioni maggiormente sintetiche sottolineando che le variabili chiave in questo caso possono essere riferite principalmente alla dimensione prodotto (punti b, d, g) rimangono comunque importanti il rapporto casa costruttrice –dealer (punti c, f), la redditività e infine il rapporto con i clienti in senso ampio.

Per quanto riguarda la valutazione sull'aumento di valore del mandato nei prossimi 12 mesi che in qualche modo misura le aspettative dei dealer sia in termini di opportunità di mercato che di azioni poste in essere dalle case costruttrici va sottolineato che la variabile più importante è sicuramente l'andamento dell'attività nel passato recente e quindi tale variabile è correlata con quella che rileva la valutazione dell'aumento del valore del mandato negli ultimi 12 mesi. Altre variabili importanti risultano essere: a) il grado di competitività della qualità dei prodotti del costruttore; b) la valutazione delle politiche di garanzia e di supporto del prodotto; c) la valutazione delle politiche di marketing per vetture nuove; e) la disponibilità del costruttore ad accettare suggerimenti in relazione alle attività dei dealer. Se volessimo riassumere i risultati per quanto riguarda tale variabile potremmo dire che dai questionari emerge una valutazione dei dealer relativamente al valore del loro mandato fortemente dipendente dal recente passato (risultato quasi scontato) ma anche dalle azioni che il costruttore potrà

porre in essere (punti b, c) reclamando, inoltre, una maggiore attenzione ad un ruolo attivo del dealer (punto e).

Alla domanda se il mandato rappresenti un buon investimento il punteggio medio emerso dai giudizi degli intervistati è stato piuttosto basso raggiungendo appena 2,7 (su un intervallo da 1 a 5) e un valore mediano pari a 3. Va notato che nonostante questo risultato, molti dealer non escono dal business in quanto vi sono considerevoli costi di uscita¹⁶, nonché fenomeni di commitment strategico che tendono a far perdurare l'attività imprenditoriale¹⁷.

Tale risultato è connesso principalmente alla valutazione di alcuni aspetti rilevati dalle variabili: a) andamento del mandato negli ultimi 12 mesi; b) coerenza dei prodotti con le aspettative dei clienti; c) livello di equità dei programmi di incentivazione; d) capacità del training delle vendite di consentire dei miglioramenti. Anche altre variabili sembrano connesse a questa ma in misura minore: e) grado di affidabilità del prodotto nel breve periodo (primi 90 giorni); f) livello di chiarezza dei programmi di incentivazione; g) la capacità di gestione gli ordini di nuove vetture; e infine h) coerenza dei servizi finanziari con le campagne promozionali.

8. Considerazioni e prospettive

Come si è cercato di evidenziare, la commercializzazione automobilistica sta attraversando un processo di riorganizzazione che impone ai produttori la necessità di rinnovare profondamente le politiche di trade marketing, e riporre quindi maggiore attenzione ai contenuti 'hard' e 'soft' del rapporto di mandato, e alla soddisfazione complessiva degli intermediari.

I risultati dell'indagine svolta ci consentono di svolgere una serie di considerazioni in merito a questa evoluzione. Come premessa, è opportuno prendere atto del grado di redemption relativamente elevato conseguito in questo studio, rispetto ad altre indagini svolte in passato (con altre finalità conoscitive) sui dealer automobilistici in Italia. Si ritiene il soddisfacente grado di redemption conseguito nella indagine oggetto di questo lavoro sia dovuto alla metodologia adottata (ovvero contatto ripetuto, uso di molteplici strumenti di contatto tra cui email e fax) e quindi agli sforzi profusi, ma si ritiene anche che abbia giocato un ruolo rilevante l'attuale fase della congiuntura, che spinge più dealer a voler esprimere una 'voice' in merito allo stato delle relazioni.

L'esame di una delle domande più rappresentative del questionario, ovvero sulla valutazione complessiva del mandato con una scala da 1 a 10 ha prodotto un risultato leggermente inferiore al 6, quasi ad indicare una sufficienza risicata, che è frutto, a livello di mercato italiano, di una media tra dealer più e meno soddisfatti.

La redditività dei dealer, che chiaramente rappresenta una componente essenziale del mandato e che gioca quindi un ruolo rilevante nell'influenza le percezioni relative a tutte le sue componenti, mostra una situazione complessivamente non positiva (la

¹⁶ Gli elevati investimenti nell'attività hanno un forte carattere idiosincratico essendo spesso dedicati al marchio o comunque recuperabili solo in parte (si pensi ad esempio ai sistemi informatici specifici o agli stock di ricambi).

¹⁷ Per il concetto di commitment nelle dinamiche strategiche si veda Ghemawat (1991).

redditività del mandato rappresenta un buon investimento per il 27% dei dealer, con il 26% neutrale). La media dei giudizi nel complesso tende a rivelare che il valore del mandato non è aumentato negli ultimi 12 mesi, tuttavia con delle aspettative migliori rispetto ai prossimi 12 mesi.

Esaminando le singole aree gestionali, si ricava nel complesso che i dealer dimostrano in media un buon grado di soddisfazione con le componenti 'hard' del mandato, ovvero prodotti, sistema informativo e sistema di distribuzione ricambi. Viceversa, emergono giudizi critici con riferimento alle dimensioni 'soft' del rapporto quali ad esempio la disponibilità ad accettare suggerimenti, il management, i sistemi di incentivazione, le politiche di marketing. Nonostante situazioni differenziate a livello di singolo marchio, l'indagine conferma una necessità delle case automobilistiche (messa in luce nella parte iniziale di questo lavoro) di adottare un nuovo approccio nei confronti delle relazioni con i dealer per migliorare l'efficacia complessiva della filiera.

La costruzione di un indice sintetico di soddisfazione del mandato ha permesso di costruire un ordinamento (del quale si è evidenziato in dettaglio solo il 50-percentile superiore per ragioni di confidenzialità), che a prima vista mostra una certa correlazione inversa tra dimensione della rete (in termini di numero di dealer) e giudizi espressi. Questo tuttavia è vero solo in termini generali, dato che figurano delle eccezioni significative, rappresentate ad esempio dai marchi Opel e Ford che, nonostante abbiano reti numerose, occupano delle posizioni elevate in questo ordinamento. Ciò sembra indicare che determinate strategie di relazione possano contribuire a ingenerare una buona dealer satisfaction anche in presenza di molti dealer.

L'elaborazione dei risultati ha permesso di evidenziare come una buona valutazione del mandato da parte dei dealer derivi soprattutto da un buon giudizio sulla redditività (come è lecito attendersi), ma anche dalla corrispondenza tra prodotti commercializzati ed aspettative del cliente (a conferma dell'attuale situazione di mercato del venditore).

L'analisi poi ha cercato di evidenziare eventuali connessioni tra i giudizi espressi dai dealer e la loro dimensione (intesa in termini di vetture vendute per anno), ed è emerso che per ogni marchio i dealer di maggiori dimensioni tendono ad essere mediamente soddisfatti e più ottimisti, anche se tale connessione ha entità modesta.

Nel complesso, possiamo evidenziare le variabili che hanno ricevuto i giudizi più critici da parte dei dealer, e che quindi rappresentano le aree di maggiore criticità in genere per il mercato italiano, e come tali quindi degli spunti operativi per le case automobilistiche nei loro processi di riorganizzazione.

La più rilevante, ovvero quella che ha registrato i giudizi più critici, è la disponibilità del costruttore ad accettare suggerimenti. Questo testimonia una attitudine radicata (almeno in termini generali) da parte delle case automobilistiche a considerare i dealer come parte subordinata del rapporto, con limitata voce in capitolo nei processi migliorativi e nelle iniziative gestionali.

Segue l'insoddisfazione in merito al contributo del costruttore alle azioni di comunicazione locale da parte dei dealer. Questo è particolarmente importante se consideriamo che l'enorme crescita degli investimenti di comunicazione negli ultimi anni ha ormai portato alla necessità di rivedere il mix di strumenti utilizzati, a favore di stru-

menti di marketing diretto ed una rivalutazione delle azioni locali a scapito dei mass media, ormai troppo poco mirati e troppo costosi¹⁸.

Un'altra variabile critica è l'integrazione del sistema informativo con gli altri software. Questa mette in luce le difficoltà dei dealer nella gestione dei Dealer Management System (sistemi gestionali della concessionaria, le cui caratteristiche sono generalmente stabilite dal costruttore)¹⁹, che spesso sono scarsamente flessibili e difficilmente integrabili con il resto delle attività dell'azienda, con problemi di inefficienza e di sprechi.

Un altro elemento interessante è dato dal giudizio mediamente negativo sulla flessibilità dei sistemi di incentivazione. Questo aspetto va inquadrato nell'ambito della crescente importanza dei sistemi di remunerazione variabile che sono ormai elementi imprescindibili per la redditività dei dealer, e per i quali questi ultimi sentono il bisogno di una diversa taratura a seconda delle diverse condizioni operative in cui si trovano.

Le case automobilistiche devono affrontare l'attuale riorganizzazione in corso cercando di integrare l'enfasi alla customer satisfaction con una adeguata attenzione alla dealer satisfaction, data l'importanza degli operatori della commercializzazione per la competitività nel mercato finale. Infatti, solo una più ampia e sistematica collaborazione tra casa e rete può assicurare iniziative commerciali mirate e livelli adeguati e duraturi di customer satisfaction, che sono ingredienti determinanti per la competitività nei mercati.

Eventuali indagini successive potranno consentire di far luce sugli effetti specifici di determinate scelte nel tempo, e sul valore competitivo di questo tipo di approccio che vede la commercializzazione automobilistica percorrere sentieri strategici non molto dissimili da altri settori.

9. Bibliografia citata

Bloemer J., Lemmink J., 1992, "The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty", *Journal of Marketing Management*, 8, pp. 351-364.

Buzzavo L., 1997, "La distribuzione snella nella commercializzazione automobilistica", in *Economia & Management*, n. 1, pp. 31-46.

Buzzavo L., 2003, *Dealer group trends in Europe*, ICDP Report No. 4/03, International Car Distribution Programme, Solihull, UK.

Collese U., 2000, *Marketing*, Padova, Cedam.

Dorman S., 2001, *Internet car retailing. Characteristics and evolution of UK new car sales*, ICDP Report No. 3/01, International Car Distribution Programme, Solihull, UK.

European Commission, 2000, *Report on the evaluation of Regulation N° 1475/95 on the application of Article 85(3) of the Treaty to certain categories of motor vehicle*

¹⁸ Si veda in proposito Volpato e Stocchetti (2004).

¹⁹ Tali sistemi rappresentano un investimento di risorse considerevole, e giocano un ruolo rilevante nell'efficienza ed efficacia dei processi della concessionaria.

distribution and servicing agreements, European Commission – Directorate General for Competition, Bruxelles.

Ghemawat P., 1991, *Commitment. La dinamica della strategia*, Milano, Il Sole 24 Ore.

Grandinetti R., 1990, “Canali distributivi e catena del valore”, *Commercio*, n. 39.

Harrigan K.R., 1983, “A framework for looking at vertical integration”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 3, n. 3.

Huber F., Hermann A., 2001, “Achieving brand and dealer loyalty: the case of the automotive industry”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11:2, April, pp. 97-122.

Kiff J.S., Jones D.T., Buzzavo L., 2002, “Measuring performance in automotive distribution: from customer satisfaction to customer fulfilment”, *7th World Congress on Total Quality Management*, University of Verona, June 25th-27th.

Lugli G., Pellegrini L., 2002, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.

Pashigian B. P., 1961, *The Distribution of Automobiles, An Economic Analysis of the Franchise System*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Scott Morton F. et al., 2001, “Internet car retailing”, *Journal of Industrial Economics*, Vol. XLIX, No. 4, pp. 501-519.

Sewell C., 1990, *Customers for life*, Penguin Books, New York

Stanton W.J., Varaldo R., 1986, *Marketing*, Il Mulino, Bologna.

Stern L.W., El-Ansary A.I., 1988, *Marketing channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Tongue A., 2003, *Understanding 1400/02: what it is, what it means*, ICDP Report No. 1/03, International Car Distribution Programme, Solihull, UK.

Tongue A., Whiteman J., 2003, *Understanding 1400/02: new roles in the new regime?*, ICDP Report No. 6/03, International Car Distribution Programme, Solihull, UK.

Varaldo R., Dalli D., 1989, “Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione”, *Sinergie*.

Volpato G., 1989, *Commercializzare l'automobile*, Cedam, Padova.

Volpato G., Buzzavo L., 2003, “European automotive distribution: the battle for selectivity and exclusivity is not over”, in Freyssenet M. et al., a cura di, 2003, *Globalization or regionalization of the European car industry?*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke

Volpato G., Stocchetti A., 2004, “L'investimento pubblicitario in Italia nel settore automotive: nuove tendenze, implicazioni teoriche e manageriali”, *Rivista della Società di Marketing*.

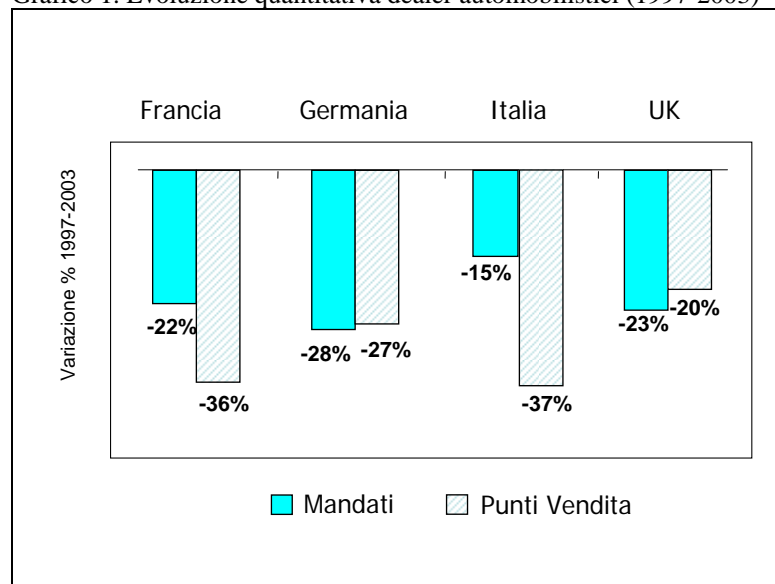
Whiteman J., Tongue A., Jones D. (2000) (eds.), *Fulfilling the promise: what future for franchised car distribution? – The ICDP Review*, International Car Distribution Programme, Solihull.

Williams G., Harbour L., 2003, *Linking supply to the customer*, ICDP Report No. 2/03, International Car Distribution Programme, Solihull, UK.

Womack et al., 1990, *The machine that changed the world*, New York, Rawson Associates.

GRAFICI E TABELLE

Grafico 1. Evoluzione quantitativa dealer automobilistici (1997-2003)



Fonte: GMAP / European Car Distribution Handbook

Tabella 1. Indagini di 'dealer satisfaction' condotte all'estero

	Strumento	Campione (% su totale)	Frequenza	Ente coordinatore
USA	Posta	42%	Semestrale	NADA
Germania	Telefono	7%	Annuale	IFA
Inghilterra	Posta	n.d.	Semestrale	RMI/NFDA
Sud Africa	Telefono	70%	Annuale	NADA
Brasile	Internet	15%	Annuale	Fenabrave

Fonte: nostre interviste

Tabella 2. Universo di riferimento (dealer italiani per marchio)

Marchio	Numero Concessionari	Quota	Marchio	Numero Concessionari	Quota
Alfa Romeo	175	5,4%	Mercedes	66	2,1%
Audi	115	3,6%	Mitsubishi	70	2,2%
BMW	134	4,2%	Nissan	118	3,7%
Chrysler	48	1,5%	Opel	208	6,5%
Citroen	138	4,3%	Peugeot	177	5,5%
Daewoo	88	2,7%	Porsche	24	0,7%
Fiat	334	10,4%	Renault	159	4,9%
Ford	112	3,5%	Saab	47	1,5%
Honda	95	3,0%	Seat	83	2,6%
Hyundai	83	2,6%	Skoda	81	2,5%
Jaguar	31	1,0%	Suzuki	101	3,1%
Kia	79	2,5%	Toyota	128	4,0%
Lancia	172	5,4%	Volkswagen	138	4,3%
Land Rover	83	2,6%	Volvo	61	1,9%
Mazda	64	2,0%			

Fonte: associazioni di categoria, nostre elaborazioni

Tabella 3. Questionario e indici per area gestionale

Area	Numero domande	Numero Domande indice
Prodotti	5	4
Politiche distributive	3	2
Politiche di marketing	4	3
Sistemi di incentivazione	4	3
Suggerimenti del dealer	4	4
Manager vendite	3	3
Manager post-vendita	3	3
Training vendite	3	3
Training assistenza	3	3
Servizio ricambi	3	3
Sistema informativo	5	5
Programma usato	4	3
Servizi finanziari	5	4

Grafico 2. Giudizi sulla redditività del mandato

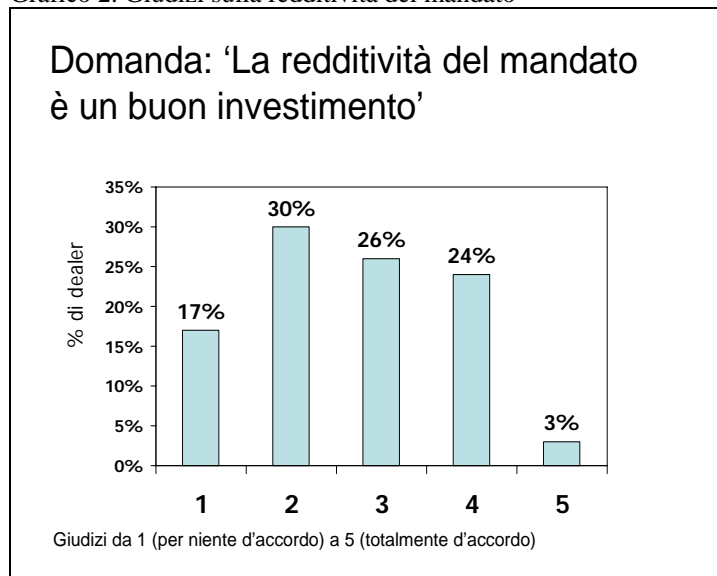


Grafico 3. Giudizi sul valore del mandato

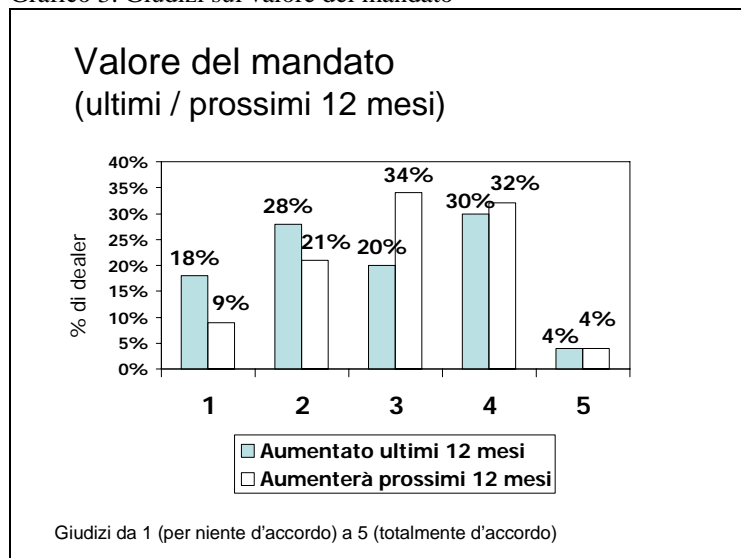


Tabella 4. Indici per area gestionale

	Mediana	Media	Min	Max
Prodotti	4,00	3,71	3,0	4,5
Politiche distributive	3,50	3,27	2,7	3,6
Sistema informativo	3,25	3,12	2,4	3,8
Servizio ricambi	3,00	3,09	1,8	3,9
Training assistenza	3,00	3,07	2,7	3,7
Servizi finanziari	3,00	2,98	2,4	3,5
Training vendite	3,00	2,94	2,5	3,7
Manager vendite	3,00	2,88	2,2	3,9
Politiche di marketing	3,00	2,83	2,4	3,5
Programma usato	3,00	2,68	2,2	4,0
Manager post-vendita	2,50	2,67	2,0	3,9
Incentivazione	2,50	2,66	2,4	3,5
Suggerimenti dealer	2,33	2,34	1,9	3,5

Tabella 5. Indice aggregato di 'dealer satisfaction'

Ordin.	Marchio	Giudizio ponderato
1	Porsche	3,75
2	Jaguar	3,59
3	BMW	3,29
4	Toyota	3,26
5	Mazda	3,26
6	Opel	3,24
7	Suzuki	3,24
8	Ford	3,16
9	Honda	3,14
10	Kia	3,10
11	Daewoo	3,07
12	Land Rover	3,06
13	Chrysler	3,05
14	Skoda	3,03
15	Hyundai	3,03
16	Audi	3,01
17	---	2,97
18	---	2,93
19	---	2,90
20	---	2,88
21	---	2,85
22	---	2,83
23	---	2,82

24	---	2,79
25	---	2,79
26	---	2,66
27	---	2,65
28	---	2,61
29	---	2,58