

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



**FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE
CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE
DELLE IMPRESE**

RELAZIONE FINALE

**L'evoluzione e le strategie di marketing del dealer
nel settore automotive: il caso dell'azienda Alfa**

Relatore:

Prof. Roberto Grandinetti

Laureando:

Lorenzo Servino

Matr. 558215-GEI

Anno Accademico 2009-2010

INDICE

	PAGINA
INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO: EVOLUZIONE STORICA DELLA COMMERCIALIZZAZIONE NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO	7
1.1 La storia dell'automobile	7
1.2 I passaggi fondamentali dell'evoluzione della commercializzazione	11
1.3 Il mercato in Europa	14
1.4 La situazione in Italia	15
1.4.1 La fase iniziale	15
1.4.2 Il dopoguerra fino al 1968	17
1.4.3 Dalla formazione del mercato comune europeo alla crisi petrolifera	17
1.4.4 La riorganizzazione degli anni '80	19
CAPITOLO SECONDO: IL RUOLO DEL DEALER NELLA RETE DISTRIBUTIVA	21
2.1 Commercializzazione automobilistica e rapporti di canale	21
2.2 Nuovo contesto, riorganizzazione e dealer satisfaction	23
2.3 Il caso dell'azienda Alfa	27
2.3.1 I brand dell'azienda	27
2.3.2 Analisi sui brand e le aziende concorrenti	29
CAPITOLO TERZO: L'AZIENDA ALFA	33
3.1 La storia dell'azienda	33
3.2 Analisi delle vendite di vetture Mercedes tra il 2005 e il 2008	34

3.2.1	Vendite totali per divisione e per settore industriale	34
3.2.2	Vendite per ogni modello (peso dei modelli sulle vendite)	37
3.2.3	Dettaglio vendite per modelli nelle diverse divisioni (analisi sulle filiali)	39
3.2.4	Dettaglio vendite per province (analisi province)	42
3.2.5	Analisi sulla quota di mercato Alfa sulle vendite totali Mercedes	48
3.3	Analisi delle vendite di vetture Smart tra il 2005 e il 2008	51
3.3.1	Vendite totali per divisione e per settore industriale	51
3.3.2	Vendite per ogni modello (peso dei modelli sulle vendite)	53
3.3.3	Dettaglio vendite per province (analisi province)	55
3.3.4	Analisi sulla quota di mercato di Alfa sulle vendite totali Smart	57
 CAPITOLO QUARTO: IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) COME STRUMENTO PER LA FIDELIZZAZIONE		61
4.1	La fidelizzazione del cliente	61
4.2	Il concetto di CRM	62
4.3	Il caso PadovaStar:	66
4.3.1	Il CRM in azienda	66
4.3.2	Indagine sui clienti flotte Mercedes-Benz	66
4.3.3	Indagine via e-mail sul parco auto dei clienti della concorrenza	71
 CONCLUSIONI		 73

APPENDICE	75
- SCHEMA LOGICO DI UN QUESTIONARIO IN MERITO AL PARCO AUTO DEI CLIENTI	75
- QUESTIONARIO PER I CLIENTI DELL' AZIENDA ALFA	76
- SCHEDA DA COMPILARE PER OGNI CLIENTE CONTATTATO	79
- QUESTIONARIO VIA E-MAIL PER I NON CLIENTI DELL'AZIENDA ALFA	80
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	82

INTRODUZIONE

Questo elaborato è il frutto dell'attività di stage da me svolta presso una nota azienda del settore automotive di Padova, della durata di circa 3 mesi, durante la quale ho potuto mettere in pratica molte conoscenze acquisite durante gli studi e svolgere delle ricerche per introdurre e sviluppare adeguatamente questo lavoro. Il tutto è stato possibile grazie anche al materiale reso mi disponibile da tutto il personale dell'azienda, e naturalmente agli insegnamenti ed alle spiegazioni fornitemi.

La stesura di questo lavoro ha seguito un'ordine preciso: il primo capitolo presenta un'introduzione al settore automotive partendo da una breve storia dell'automobile e affrontando l'evoluzione della commercializzazione delle automobili nei suoi passi principali, soffermando l'attenzione anche sulla situazione in Europa e nel dettaglio anche in Italia. Nel secondo capitolo viene affrontata la situazione dei concessionari ufficiali, rivedendo anche l'evoluzione della commercializzazione nel settore dal punto di vista del rapporto tra dealer e case costruttrici, e la riorganizzazione di questi rapporti anche in seguito a nuove normative introdotte di recente. La terza parte riguarda esclusivamente l'azienda: dopo qualche accenno sulla storia di quest'ultima, è stata inserita un'analisi sulle vendite Mercedes e Smart che ha occupato una buona fetta della mia attività di stage; sicuramente è stato un lavoro molto utile che mi ha dato la possibilità di calarmi completamente nella realtà aziendale, scoprendo i vari punti di forza e di debolezza che caratterizzano le vendite aziendali; un lavoro che senz'altro è risultato molto utile anche all'azienda stessa che dispone così di un'analisi completa di tutte le vendite effettuate tra il 2005 e il 2008. Infine il quarto capitolo, con il quale sono entrato nel dettaglio della strategia di customer relationship management dell'azienda, illustrando prima brevemente il concetto di CRM come strumento per la fidelizzazione della clientela. In relazione a questo argomento vanno inseriti i risultati del lavoro più lungo e importante che ho svolto durante lo stage, che mi ha accompagnato per quasi tutta la mia permanenza in azienda: l'intervista telefonica di tutti i clienti flotte (aziende che quindi dispongono di un parco auto aziendale) che hanno acquistato almeno una vettura tra il 2007 e il 2009. Grazie a questo lavoro ho ottenuto informazioni molto utili in merito alla composizione del parco auto dei clienti e alle loro preferenze, dati sicuramente importantissimi per le campagne promozionali e le iniziative aziendali verso i propri clienti.

CAPITOLO PRIMO: EVOLUZIONE STORICA DELLA COMMERCIALIZZAZIONE NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO

1.1 La storia dell'automobile

L'automobile, intesa come veicolo a quattro ruote mossa da un motore, ha poco più di cento anni, ma l'idea di realizzarla è antichissima. Il problema dei vari scienziati fu quello di costruire uno strumento capace di trasformare in energia meccanica (cioè in una forza che genera movimento) il calore prodotto dalla combustione di materiali solidi e liquidi. Nel XVII secolo i francesi Denis Papin e l'inglese New Comen costruirono i primi rudimentali motori a vapore, con un pistone spinto dalla pressione del vapore. Il francese Nicolas J. Cugnot riuscì ad applicare il motore a vapore su un carro e a farlo muovere, creando quello che può essere definito, il primo veicolo automobile (cioè semovente) della Storia con propulsione autonoma.

Durante il XIX secolo il motore a vapore si perfezionò, ma il suo peso era così elevato che fu applicato soltanto a dei mezzi grossi o a delle pesanti locomotive o alle navi. Due italiani, Eugenio Borsanti e Filippo Matteucci, costruirono e brevettarono, nel 1858 quello che può essere considerato il primo e vero motore a benzina. Era però privo della fase di compressione, cioè la miscela veniva accesa senza essere compressa, attuando così cicli di funzionamento a tre tempi. Quest'idea venne ripresa e perfezionata da dei tedeschi, Nikolaus Otto che inventò il motore con un ciclo a "quattro tempi", usava infatti petrolio leggero come combustibile e comprimeva la miscela raggiungendo così pressioni e potenze molto elevate. Tuttavia, la prima applicazione dei motori a combustione interna ad un veicolo arriva vent'anni più tardi, quando i tedeschi Daimler e Benz, presentarono rispettivamente un quattro ruote e un triciclo a motore. Benz si accorse subito che, per superare con i suoi tricicli la strada in salita, bisognava aumentare il numero di giri del motore, e diminuire quelli delle ruote, nacquero così i primi cambi di velocità. Dedicò poi la sua attenzione alla frizione, necessaria per collegare gradualmente il motore alle ruote e per effettuare cambi di marcia. Studiò quindi i meccanismi dello sterzo. Daimler costruì i primi motori a cilindri disposti a "V", molto più leggeri dei precedenti, e perfezionò poi il sistema di accensione e il carburatore. Applicò quindi differenziali alle ruote motrici i primi freni. La potenza di questa macchina era di circa un cavallo e raggiungeva la folle velocità massima di 15 Km orari.

In Italia il professore Enrico Bernardi nel 1883 realizzò un motore a benzina chiamato "PIA", perfezionò il carburatore, introdusse la lubrificazione automatica degli organi in movimento e fece circolare l'acqua intorno ai cilindri per mantenerli a temperatura più basse. Benz e Daimler vendettero i loro brevetti in tutto il mondo, dando origine a numerose aziende, destinate a diventare famose. Così nacquero in tutta Europa e in America numerose case, alcune delle quali tuttora continuano la loro produzione, tra cui citiamo Peugeot e Renault in Francia, Cerano e Fiat in Italia, Wolseley e Riley in Inghilterra.

Negli Stati Uniti l'automobile ebbe uno sviluppo ancora più rapido: la marca più antica è sicuramente la Oldsmobile di Detroit. Questa azienda, assieme alla Buick e ad altre, venne acquistata da William Crapo Durand per formare la General Motors ("GM"). Nel 1903 un meccanico del Michigan, chiamato Henry Ford, fonda la Ford Motor Company. A lui si deve la costruzione dell'automobile più diffusa del mondo, fino alla Seconda Guerra Mondiale, la Ford modello T, prodotta in più di 15.000.000 di esemplari con il nuovo sistema della catena di montaggio. In America, grazie anche al modello T, l'automobile iniziò a diffondersi anche fra le famiglie meno facoltose, mentre in Europa continuava a rimanere molto costosa e lussuosa.



Ford modello T nera

Fra il 1920 e il 1930 le case automobilistiche Europee si dedicarono alla progettazione e alla costruzione di vetture "utilitarie", robuste e a basso costo: l'Austin Seven in Inghilterra, la Renault MA in Francia, la Adreel Triumph in Germania e la Fiat Balilla in Italia.

L'auto inizia variare le linee a differenziarsi e ad accattivare l'acquirente per le proprie caratteristiche. Per lei vennero asfaltate le prime strade, che mutarono paesaggi e campagne. L'accensione a manovella venne sostituita da un motorino per l'avviamento, il numero dei cilindri, inizialmente uno o due, era ormai salito a quattro, sei, otto, dodici e perfino a sedici cilindri. Gli anni che vanno dal 1930 al 1940 rappresentano "l'Epoca d'Oro" dell'automobile, che raggiunse il massimo della perfezione, della tecnica e dell'eleganza. In Europa si affermò la trazione anteriore ed in seguito la carrozzeria portante, cioè senza telaio.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, i motori divennero sempre più piccoli, con potenze elevate anche nelle cilindrata ridotte. La forma della carrozzeria cambia, diventa bassa e larga, con le ruote sempre più piccole, e la trazione, come nei tricicli di Benz, torna ad essere posteriore. Siamo nel periodo della motorizzazione di massa (fine anni 50), in cui l'automobile cessa di essere totalmente un oggetto esclusivamente di lusso. Diventa "piccola fuori e grande dentro", abitacoli sempre più spaziosi e luminosi, freni a disco e i primi tergicristalli, oggetto di una delle più grandi dispute giudiziarie tra un privato e una casa produttrice americana. Vengono prodotti: il "Maggiolino WV" in Germania, la "Renault 4cv" in Francia, la "Austin Mini" in Inghilterra, la "500" e la "600" Fiat in Italia.

Il boom economico degli anni '60 corrisponde a quello dell'automobile, è l'epoca delle utilitarie e delle spider, delle coupè. L'auto in questi anni entra nel mito e nei sogni dell'uomo, e le campagne pro auto coinvolgono anche tanti attori del cinema (James Dean e la sua Porsche Speedster sono l'esempio più lampante). Le grandi case italiane iniziano le collaborazioni sempre più assidue con i più famosi carrozzieri, come Zagato, PininFarina, Vignale, Bertone, riprendendo così la moda che aveva colpito anni addietro le case francesi e quelle americane.

Negli anni '70 i giapponesi si collocano al terzo posto della graduatoria dei costruttori, negli anni successivi il prezzo del greggio aumenta e il mondo dei trasporti entra in una grandissima crisi. Per risparmiare carburante nel 1974 il governo italiano impone la circolazione domenicale a "targhe alterne" e i costruttori progettano e realizzano vetture meno assetate di benzina. Nascono in questo periodo la Volkswagen GOLF di Giugiaro, la 127 Fiat, il diesel si diffonde largamente e la crisi viene aggirata.

Nel 1980, con l'egemonia produttiva del Giappone si ottengono, grazie all'impiego massiccio dei computer nella fase di progettazione, risultati di notevole rilievo, in tema di prestazioni, risparmio energetico, estetica, aerodinamica, qualità e robustezza. Nei primi anni 80 sale alla ribalta una nuova generazione di motori Diesel veloci, adatti alle autovetture, mentre si diffonde sempre più l'impiego dell'elettronica nei controlli delle funzioni dei motori a benzina, accensione e iniezione. E' anche il momento del turbocompressore, che consente di aumentare la prestazione dei motori, senza influire negativamente sui consumi, anzi, sul diesel diminuiscono. Gli anni '80 sono gli anni della nascita di tante "dream car", dopo la Lamborghini Miura degli anni '70, la mitica Aston Martin DB4 (quella di James Bond), la Jaguar E-Type di Diabolik, le Ferrari dominatrici nello sport. Poi ecco negli anni '80 una nuova leva di auto, a partire dalla fantastica TESTAROSSA, del 1984, la Lamborghini Countach e la Diablo, la Porsche 959, la Ferrari F40, la Bugatti EB 110, la Jaguar XJ 220. Tutte auto super veloci, mozzafiato e dalle linee stupende e innovative, ecco infine gli anni '90, la ricerca sfrenata della sicurezza, attiva e passiva, della eleganza, dell'innovazione.

1.2 I passaggi fondamentali dell'evoluzione della commercializzazione

Il mercato che ci apprestiamo ad analizzare è sicuramente uno dei più importanti a livello mondiale. La nascita dell'automobile è avvenuta più di un secolo fa e, da allora, la sua produzione e vendita ha conquistato un ruolo sempre più importante nell'economia mondiale. Dal punto di vista del rapporto tra case costruttrici e concessionari, l'ultimo secolo di storia di commercializzazione automobilistica si può dividere in tre fasi, come vedremo nel dettaglio nel prossimo capitolo. Intanto verranno affrontati i passaggi fondamentali che hanno caratterizzato l'evoluzione del mercato dell'automobile.

Partendo dalla Ford modello T nel 1908 (che abbiamo già visto essere uno dei primi modelli ad aver fatto la storia dell'auto) l'automobile è riuscita a superare le crisi dovute a fattori economici (Wall Street 1929) e soprattutto, resistendo al più grande attacco che le fu sferrato: le crisi petrolifere degli anni '70.

Pensando adesso agli sviluppi in materia di energie alternative, questo può non sembrare un passaggio cruciale ma, trent'anni fa, il livello di conoscenze raggiunto non permetteva di poter supplire in modo rapido ed economico ad una mancanza di oli combustibili ed avrebbe forse riportato indietro il mercato agli inizi del secolo.

Lo shock petrolifero ha in ogni caso giocato un ruolo fondamentale sugli operatori lungo tutta la catena di distribuzione: con riferimento al rapporto tra case costruttrici e concessionari, ad esempio, il momentaneo ristagnare delle vendite ha operato in modo tale da far nascere una forma di difesa da parte di quest'ultimi che ha portato alla loro associazione in organismi di rappresentanza.

Contemporaneamente il cliente, che aveva un ruolo passivo rispetto all'asse casa costruttrice-concessionario, grazie alla situazione di stallo creatasi, si poneva nei confronti del concessionario in una posizione diversa: non era più costretto a subire passivamente qualunque decisione presa dal concessionario ma ragionava, finalmente, come cliente attivo; in questo periodo si è quindi passati da un "mercato del venditore" ad un "mercato del compratore" (Volpato 1989), dando la possibilità al cliente di poter sfruttare a proprio vantaggio il mutamento di potere contrattuale che si era prodotto grazie alla differente strategia di commercializzazione dell'automobile. Questo passaggio cruciale nasce dal cambiamento del bisogno da soddisfare e, di conseguenza, della domanda, che da quel

momento diventa di “sostituzione” e di “plurimotorizzazione”. Com'è facilmente intuibile, la prima concerne l'acquisto di una nuova auto che andrà a sostituire la precedente, la seconda andrà a soddisfare l'esigenza di avere più mezzi a disposizione; in entrambi i casi, la cosa certa è che la scelta dell'auto da acquistare diventa più difficile, in quanto deve soddisfare nuovi e precisi bisogni. Per cui se con la motorizzazione di massa i costruttori non si preoccupavano della quantità da produrre e della varietà dei modelli proposti (alcune case sopravvivevano anche producendo un unico modello), poiché praticamente certi di piazzare il loro prodotto, visto che la domanda era nettamente superiore all'offerta, dopo la crisi petrolifera e il mutamento del mercato furono costretti ad un brusco risveglio: la domanda divenne inferiore all'offerta, assunse una natura molto instabile legata fortemente all'andamento dell'economia.

Il passaggio ad un mercato dell'acquirente ha prontamente rivalutato la professionalità degli operatori commerciali più efficienti che, confortati dal loro rinnovato rapporto con la clientela, non hanno mancato di far valere questo punto di forza d'importanza essenziale soprattutto nei confronti della casa mandante. Contemporaneamente, anche i produttori hanno voluto contribuire attivamente ad una riqualificazione della propria rete di vendita. I motivi sono molteplici ma bisogna evidenziare che l'evoluzione della domanda aveva portato la clientela a rivolgersi non solo verso il bene automobile, ma anche verso tutta la serie di servizi post-vendita; ragionando in questa direzione le case si erano accorte che i maggiori tempi di garanzia offerti erano sempre più apprezzati dalla clientela: la disponibilità di una valida rete d'assistenza, dotata di personale qualificato e di attrezzature efficienti, diventava così un elemento qualificante della funzione commerciale.

Inoltre, come già detto in precedenza, il mercato dei paesi industrializzati si stava trasformando da mercato di prima acquisizione a mercato di sostituzione, favorendo così la nascita di un settore ben distinto, quello dell'usato.

Anche per questo mercato il ruolo del concessionario risultava importantissimo e si concretizzava nella disponibilità a ritirare (subendo così una immobilizzazione finanziaria), rigenerare (grazie ad officine specializzate) ed infine rivendere, l'auto permutata al cliente. Il dilatarsi dei concessionari, l'aumento dei modelli e delle versioni prodotte da ciascuna marca e la conseguente vertiginosa crescita di concorrenzialità tra le diverse case, hanno reso molto più trasparenti le condizioni di acquisto delle vetture, concretando un'effettiva possibilità di scelta da parte del cliente.

La continua lotta per il mantenimento o l'incremento di quote di mercato ha aumentato sensibilmente le occasioni competitive fra le marche e fra i concessionari a favore della clientela finale; inoltre la politica di prezzo seguita dai grandi produttori che si concreta in un aggancio dei prezzi ufficiali al ritmo inflazionistico (in Italia questo fenomeno si è verificato molto più palesemente che negli altri paesi), ha dato una maggiore autonomia ai concessionari dando loro la possibilità di gestire indipendentemente sconti e riduzioni.

Con questa scelta di marketing molto flessibile, si perviene al vantaggio di fornire un forte incentivo alla vendita di un determinato modello in un determinato periodo ed in una determinata area geografica, suddividendo un mercato unico in una sorta di micro-mercati caratterizzati da una discreta autonomia; il rovescio della medaglia è la creazione di aspettative nei confronti della clientela che sa di poter chiedere e di poter ottenere un trattamento economico sempre più favorevole. Se usata male questa può diventare una pericolosa arma a doppio taglio: alla concorrenza di prezzo basata su oggettive economie di gestione da parte di concessionari ben organizzati (che può e deve essere considerata uno stimolo al miglioramento del settore in generale), si contrappone il ribasso dei prezzi allo scopo di aumentare i volumi di vendita in seguito ad una situazione critica contingente.

In conclusione, bisogna ancora rilevare il forte mutamento avvenuto a cavallo degli anni '80, che vide il prepotente ingresso del Giappone in concorrenza con Europa e America, rompendo il duopolio fra queste due e formando una Triade, attraverso strategie di customer satisfaction.

A partire da quegli anni il cliente cominciò a tenere sempre più in considerazione alcuni aspetti valutativi di lungo periodo come, ad esempio, l'affidabilità delle vetture, la loro durata, la facilità di manutenzione, la tenuta del valore dell'usato, il costo dei prezzi di ricambio, ecc. Inoltre, negli ultimi anni, si è diffusa sempre più la possibilità di acquistare auto usufruendo di condizioni particolarmente vantaggiose di finanziamento; questo grazie alle convenzioni stipulate dai rivenditori stessi o, più comunemente, dalle case costruttrici, con operatori finanziari che forniscono ai clienti del settore automobilistico particolari tassi ribassati (o addirittura senza interessi) che consentono un impegno finanziario per il cambio dell'automobile decisamente meno gravoso. Il rapporto con il concessionario non si esaurisce più con l'acquisto della vettura; dovrebbe nascere prima del contratto, adattarsi alle caratteristiche del cliente ed accompagnarlo finché perdura il possesso del bene: proprio i punti cardine del mutamento "made in Japan".

L'obiettivo che si prefiggono i concessionari è quello di creare un rapporto di fedeltà sia tra la casa automobilistica ed il cliente (Brand Loyalty – fedeltà alla marca), sia, soprattutto, tra l'acquirente stesso e l'azienda concessionaria (Store Loyalty – fedeltà all'azienda) : essi devono crearsi una clientela stabile basata sulle loro qualità imprenditoriali e non solo sulle qualità del bene commercializzato.

Attualmente possiamo affermare che quasi tutte le aziende produttrici di automobili possono essere viste come imprese internazionali a livello mondiale, grazie alle capillari reti di distribuzione create in ogni paese.

1.3 Il mercato in Europa

Il sistema di distribuzione europeo è stato per molti anni simile a quello americano anche se oggi, per certi aspetti, si trova indietro di trenta anni rispetto a quello d'oltreoceano. La percentuale di concessionari per ogni abitante non è superiore a quella esistente negli USA, ma in molti paesi è ancora presente una struttura distributiva a due livelli (negli Stati Uniti è scomparsa negli anni '30), la quale comporta che in Europa, oltre ai circa 37.000 concessionari principali, esistano anche 42.500 sub-concessionari.

La maggior parte di questi sono piccole officine di riparazioni che vendono macchine nuove fornite dal concessionario principale che agisce così in veste di grossista.

Questa struttura penalizza la distribuzione nel vecchio continente: infatti, mentre negli Stati Uniti la media di auto vendute nei primi anni '90 per ogni concessionario è di 393 l'anno, in Europa scendiamo a 280 per quelli principali e solamente a 128 per i sub-concessionari. Analizzando più nel dettaglio, possiamo individuare una tendenza all'aumento dei punti vendita in quasi tutti i paesi (grazie anche al progressivo sviluppo delle reti di vendita delle case giapponesi e coreane) ad eccezione della Gran Bretagna: qui è stato seguito il modello americano che si basa sulla creazione del "megaconcessionario". Con questo termine si intende la diffusione di grandi gruppi concessionari, strutturati come società per azioni, i quali possiedono molte concessioni per la vendita di numerose marche in luoghi diversi.

Dal punto di vista giuridico le differenze con i colleghi d'oltreoceano sono state superate nel 1995 con la cessazione del vincolo di esclusività, anche se sono pochi coloro che

hanno tratto vantaggio dalla scomparsa di questa limitazione, data la forte opposizione delle case al concessionario multi-marca (che invece risulta essere la prassi negli Usa).

Una caratterizzazione della nostra catena distributiva è dovuta alla maggiore cura che essa dedica ai compratori di auto sportive e di lusso: per questo tipo di clienti, prima la Volvo in Gran Bretagna poi la Jaguar e, successivamente, tutte le grandi case per i loro modelli di punta, hanno lanciato servizi particolari per una clientela particolare. Si passa dalla totale personalizzazione dell'auto direttamente in fabbrica a seconda dei gusti del cliente con possibilità praticamente illimitate, a più semplici ma sempre molto apprezzati, contratti di manutenzione ed assistenza che seguono la vettura ed il cliente per tutta la vita dell'auto. Sempre a favore di pochi fortunati, si sono sviluppati dei club, grazie ad iniziative di privati coadiuvati dai concessionari interessati, per riunire i clienti di un particolare modello concedendo loro l'opportunità di appartenere ad una cerchia esclusiva ed aumentando così la funzione di "status symbol" di determinate autovetture. In definitiva, sebbene esistano ancora delle differenze organizzative tra il mercato europeo e quello americano, il problema comune continua ad essere quello della giacenza di auto invendute, problema al quale i giapponesi hanno cercato di trovare una soluzione con un esito abbastanza soddisfacente.

1.4 La situazione in Italia

1.4.1 La fase iniziale

All'inizio del secolo la distribuzione automobilistica in Italia era condizionata dal fatto che le quantità prodotte e vendute erano decisamente limitate non solo rispetto al più attivo mercato americano, ma anche relativamente agli altri paesi europei: per avere un riscontro numerico, basta pensare che la Fiat, di gran lunga il primo produttore nazionale, superò la soglia dei 1000 veicoli prodotti solo nel 1907 e raggiunse i 10.000 solamente grazie alle commesse belliche, nel 1916. In questo periodo risulta corretto parlare di fornitura di vetture "su ordinazione", dal momento che la casa automobilistica forniva solo lo châssis che veniva successivamente carrozzato da imprese indipendenti, in base alle richieste dei clienti; la produzione completa era destinata solo alle autovetture utilizzate per le competizioni sportive.

L'inizio del secolo fu quindi caratterizzato da una rete gestita direttamente dalla casa attraverso una struttura di succursali: i "Garages Riuniti" distribuiti nelle principali città italiane (Nel 1915 si contavano 10 succursali di vendita distribuite lungo tutto il territorio nazionale).

Alla struttura dei "Garages Riuniti", che occupò una posizione centrale nella rete distributiva della Fiat, venne affiancata e progressivamente sviluppata una rete di agenti aventi la funzione di contattare i potenziali clienti e di segnalarli alla casa costruttrice. Si trattava di una rete di operatori indipendenti che svolgevano un'attività connessa all'uso dell'automobile (vendita di pezzi di ricambio, di pneumatici, ecc.) e che, a questa, affiancavano una funzione di procacciatore di affari, senza gestire la materiale consegna della vettura e tantomeno acquisire la temporanea proprietà della stessa. Il loro compenso era determinato da una provvigione legata al buon fine dell'operazione commerciale. Successivamente la struttura distributiva automobilistica venne completata attraverso la nomina di "Commissionari".

La loro funzione era sostanzialmente analoga a quella degli attuali concessionari, dato che raccoglievano gli ordini della clientela, li giravano alla casa produttrice, consegnavano l'auto, gestivano le eventuali riparazioni e la vendita dei pezzi di ricambio. La differenza con la precedente distribuzione basata su una rete di agenti stava nel fatto che il prezzo della vettura pagata veniva stabilito dal commissionario, il quale poteva rinunciare ad una parte della propria commissione per incentivare il cliente (Questa caratteristica risultava determinante in quanto la concessione dello sconto che oggi è normale routine, ai tempi era da considerarsi una rarità da riservarsi solo ai clienti che avrebbero, con il loro acquisto, migliorato l'immagine del commissionario). Solamente negli anni '30 i commissionari raggiunsero un volume di vendite tale da essere considerati il cardine del sistema distributivo automobilistico italiano, a discapito dei "Garages".

Per avere un'idea dello sviluppo ritardato del nostro mercato basta confrontare i valori del parco auto circolante nei diversi paesi europei nel 1930: la Francia raggiungeva 1.130.000 autovetture, seguita a poca distanza dall'Inghilterra con 1.070.000, la Germania era prossima alle 500.000 mentre l'Italia si fermava a 180.000 vetture circolanti.

Il motivo può essere ricercato nell'enorme influenza che Fiat ha avuto sul nostro mercato: la Fiat si trovava ad operare in una posizione di dominio quasi incontrastato sulle vendite di macchine in Italia (possiamo parlare di monopolio vero e proprio per quanto riguarda la

vendita di utilitarie), mentre per esempio in Francia si trovavano già a fronteggiarsi Peugeot, Renault e Citroen. Con questo non si vogliono addossare alla Fiat tutte le responsabilità per il ritardo accumulato dall'Italia nel settore auto: erano forse i suoi concorrenti che avrebbero dovuto mostrarsi più sensibili alle esigenze dei clienti e colmare così le carenze della Fiat, ma i ridotti volumi di vendita non consentivano loro di porsi in diretta concorrenza con i prodotti della casa di Torino per cui essi preferirono aumentare il loro grado di differenziazione produttiva piuttosto che confrontarsi con la più grande industria italiana del settore (Sempre nel 1930 la produzione della Lancia era di sole 2600 vetture mentre quella dell'Alfa Romeo superava di poco il migliaio).

Possiamo quindi affermare che il mercato nel periodo prebellico venne quasi monopolizzato dalla Fiat che pose così le basi per quello che già precedentemente abbiamo chiamato "mercato del venditore" e per molto tempo, fu difficile contrastare questa situazione.

1.4.2 Il dopoguerra fino al 1968

Il periodo della ricostruzione postbellica è caratterizzato da una costante crescita economica in ogni settore e quello automobilistico non fa eccezione. Il parco circolante sale rapidamente dalle 150.000 vetture del 1946 alle 691.000 del 1954, grazie anche alla nascita di modelli economici alla portata di tutti che sono entrati nella storia dell'automobile: le Fiat 500 e 600, la Citroen 2CV, la Renault 4. Il ruolo di interconnessione tra la casa madre e la clientela è sempre svolto prevalentemente dai commissionari: dalle poche decine dei primi anni del secolo si arriva ai 570 nel 1970. In questo periodo assistiamo invece alla scomparsa del procacciatore di affari che viene sostituito, nelle zone non coperte dalle reti di vendita, da una serie di "Officine Autorizzate" che oltre a svolgere un servizio di assistenza, raccolgono gli ordini da girare alla commissionaria di zona (Questo fenomeno viene comunemente chiamato "sottorete" e nel 1970 raggiunge le 4,4 officine per ogni commissionaria).

1.4.3 Dalla formazione del mercato comune europeo alla crisi petrolifera

Gli anni '60 sono di particolare rilievo per quanto riguarda la distribuzione automobilistica in Italia, in quanto in questo periodo avviene il progressivo abbattimento delle barriere tariffarie tra i paesi del mercato comune europeo: questo processo inizia nel 1959 e si completa nel luglio del 1968 con la totale cancellazione delle barriere tariffarie. Prima di questa fase il flusso di importazioni di vetture estere nei paesi caratterizzati da una propria

industria automobilistica era molto basso (12000 in Italia, 14000 in Francia) soprattutto a causa delle altissime protezioni tariffarie che arrivavano ad incidere per quasi il 45% del prezzo della vettura. Di conseguenza anche il numero dei concessionari appartenenti alle marche estere era piuttosto limitato ma cominciò a crescere parallelamente all'aumento delle importazioni. La liberalizzazione del mercato intracomunitario determina una rapida crescita delle importazioni di vetture estere (francesi e tedesche soprattutto) ed un significativo aumento delle reti distributive (Grafico 1)

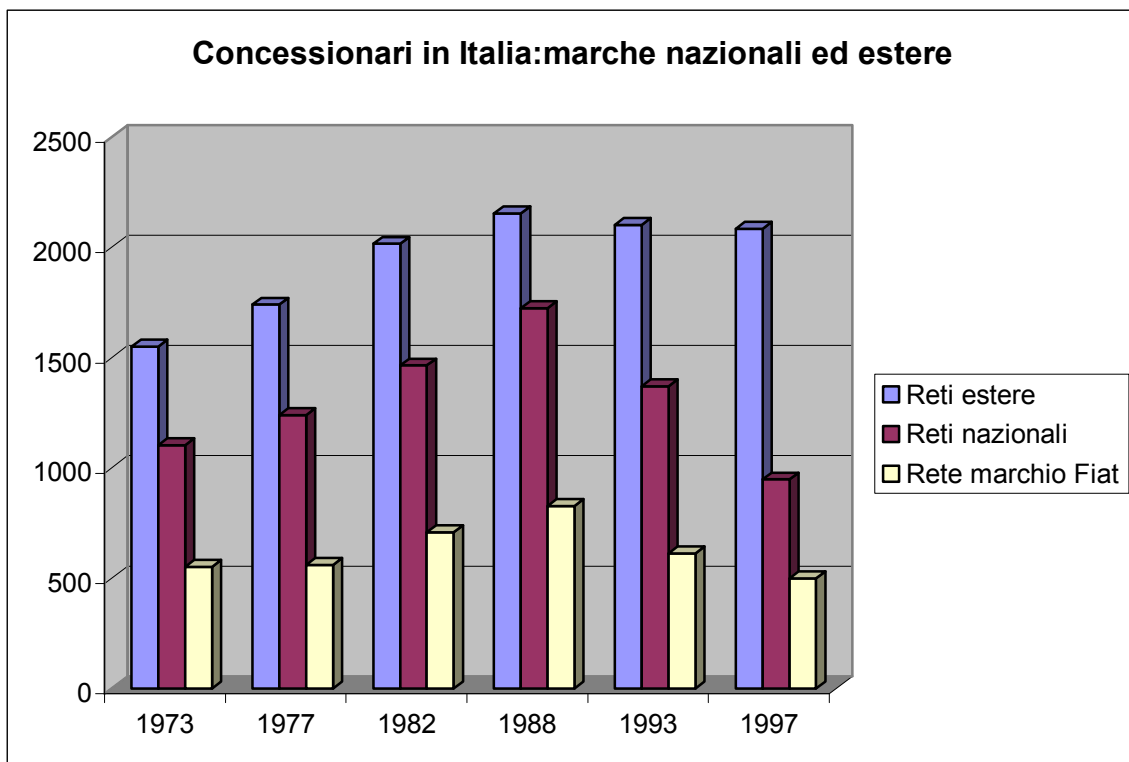


Grafico 1 – Concessionari in Italia: marche nazionali ed estere

La prima grande innovazione è l'introduzione del "concessionario" che sostituisce il "commissionario". La caratteristica del concessionario è quella di divenire a tutti gli effetti proprietario delle vetture acquistate dalla casa, che verranno poi rivendute ai singoli clienti; ciò significa che il rischio di vendita viene assunto interamente dal concessionario, il quale deve pagare comunque l'auto anche se poi la vendita non va a buon fine. Questo aspetto presenta un duplice risvolto: da un lato rappresenta un forte incentivo per il concessionario ad accelerare la vendita delle autovetture rimaste in stock, dall'altro libera la casa da ogni responsabilità per quanto riguarda il rapporto economico con il cliente.

Mentre le case costruttrici Italiane come la Fiat e l'Alfa Romeo ritenevano opportuno far crescere la propria rete di commissionari in misura inferiore rispetto all'incremento delle

proprie vendite, preferendo sviluppare maggiormente le aziende già esistenti, le case estere si caratterizzano invece per una politica più aggressiva, in quanto sentono l'esigenza di dover porre le basi per un nucleo di concessionarie ben posizionate in tutto il paese.

Inoltre bisogna anche ricordare che, non essendoci stato un enorme sviluppo dei mezzi di comunicazione, il più efficace strumento pubblicitario risultava essere l'apertura di una concessionaria, ed i produttori esteri si indirizzarono subito verso questo tipo di politica commerciale. I numeri hanno dato loro ragione, in quanto l'incidenza delle case estere sul mercato italiano passò dal 15,8% del 1968, al 52,5% nel 1980. Fra le cause di questa crescita consistente ci furono i tempi di consegna delle vetture estere molto più ridotti rispetto a quelli dell'industria italiana, che accusava ritardi anche di 4/6 mesi dal momento dell'ordine, e l'eleganza e il lusso delle automobili estere rispetto a quelle di alta gamma italiane, che permettevano una maggior differenziazione e soddisfazione delle esigenze dei consumatori.

1.4.4 La riorganizzazione degli anni '80

E' nel passaggio ad un mercato dell'acquirente che emergono le differenze tra la vecchia struttura del commissionario e quella del concessionario: in primo luogo perché il finanziamento delle auto invendute è sostenuto dalla rete distributiva e non dalla casa stessa, in secondo luogo perché la giacenza delle vetture nei saloni induce il concessionario ad offrire sconti sul prezzo di listino decurtando così il suo margine di guadagno (In genere si ha un guadagno dal 12% al 18% a seconda del modello venduto). Durante questo periodo avviene la grande riorganizzazione del sistema italiano sulla base del modello già adottato dalle case estere:

- i commissionari si trasformano in concessionari;
- si verifica un aumento del 70% circa delle licenze di concessione (tra il 1979 e il 1987);
- vengono assegnati obiettivi di vendita ai concessionari ed istituito un sistema di incentivi sul fatturato;

Il passaggio fu molto duro e venne solo in parte mitigato dall'enorme successo commerciale della nuova piccola di Torino: la Uno. Si sviluppò una forte concorrenza anche tra i concessionari della stessa marca, basata fondamentalmente su una guerra di prezzi a discapito dei margini di guadagno; i concessionari decisero di sacrificare parte dei

loro profitti pur di aumentare le vendite e ciò fece guadagnare quote di mercato alla Fiat che aumentò dal 41% al 47% la sua quota di penetrazione nel mercato durante il biennio 1981-83.

Per quanto riguarda gli stranieri la loro evoluzione seguì di pari passo quella dei colleghi italiani, dopo che questi ebbero colmato il gap che li separava; sia per le marche estere sia per quelle italiane, si sviluppò una nuova tipologia di concessionaria: cominciarono a nascere i primi concessionari di grandi dimensioni che puntavano su una strategia di alti volumi di vendita con bassi margini unitari e, contemporaneamente, si sviluppò una forma di acquisto molto importante che diede una forte scossa al mercato: il leasing. Questa forma di acquisto fu molto gradita alla clientela e mantiene un ruolo molto importante anche ai giorni nostri, dato che la possibilità di scaricare i canoni come costi d'impresa o di attività professionale, rende assai più vantaggioso l'acquisto dell'auto per molte categorie di lavoratori autonomi. Per quanto riguarda il venditore possiamo dire che il leasing, come del resto le rateazioni, fornendo margini di guadagno dalla parte finanziaria dell'operazione oltre che da quella commerciale, risulta essere estremamente vantaggioso. Questa "finanziarizzazione" delle vendite da parte dei più organizzati concessionari di grandi dimensioni crea delle difficoltà ai colleghi più piccoli: infatti, non solo toglie dei possibili clienti che si rivolgono a concessionari anche più lontani ma che forniscono queste nuove possibilità, ma le successive operazioni di assistenza (anche in garanzia) finiscono poi per gravare su operatori diversi da quelli che hanno realizzato la vendita, i quali vedono aumentare i costi della gestione della manutenzione senza avere utili dalla vendita di vetture.

Il panorama è rimasto praticamente lo stesso anche nei primi anni '90, in quanto si è sviluppata sempre più l'idea del grande concessionario privato anche a discapito delle filiali gestite direttamente dalle case, filiali che stanno lentamente scomparendo dalle grandi città.

CAPITOLO SECONDO: IL RUOLO DEL DEALER NELLA RETE DISTRIBUTIVA

2.1 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 passato.

In questo capitolo verranno esaminati alcuni caratteri fondamentali di questo rapporto, alla luce dell'intenso processo di riorganizzazione in atto.

Come detto in precedenza nel primo capitolo, la storia della commercializzazione automobilistica nell'ultimo secolo può essere divisa in tre fasi principali.

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 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 né in termini di volumi, né 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 seguì 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 grazie al passaggio al "mercato del compratore" di cui si è parlato in precedenza, che ha 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.

2.2 Nuovo contesto, riorganizzazione e dealer satisfaction

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.

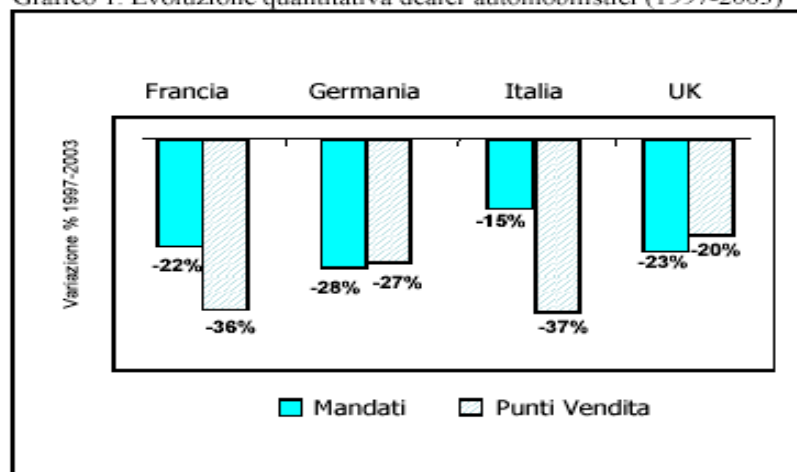
Ciò che risulta interessante sottolineare è che la recente normativa, introdotta nell'ottobre del 2003, attenua alcuni gradi di libertà delle case automobilistiche nella definizione dell'articolazione della propria rete di dealer e nel rapporto con quest'ultimi (ad esempio i vari bonus). In precedenza vi era una forte dipendenza dei dealer dalle case costruttrici, ed esistevano anche alcune limitazioni al libero scambio di beni (alcune case automobilistiche operavano delle politiche che limitavano la possibilità per alcuni consumatori europei di acquistare in paesi diversi dal proprio mercato domestico), come era emerso nella relazione predisposta dalla Commissione Europea nell'anno 2000. Di conseguenza, le case automobilistiche hanno rivisto le proprie strategie distributive sulla base dei nuovi principi normativi, ed una delle conseguenze più vistose è stata proprio una riduzione degli intermediari.

A questo proposito si consideri che la contrazione del numero di punti vendita in Europa tra il 2002 e il 2004 è stata superiore alla contrazione rilevata nei sei anni precedenti (ovvero un calo di 17.260 unità, 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 prossimo grafico 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 generalmente a causa del graduale aumento di operatori multi-mandatari,. 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)



Fonte: GMAP / European Car Distribution Handbook

Grafico 2 – contrazione di mandati e punti vendita nei principali mercati europei

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 relazioni. Siccome gli esperimenti di controllo diretto dei dealer da parte delle case automobilistiche sono alquanto limitati, e la vendita diretta via internet non rappresenta una alternativa percorribile in modo sistematico, 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 il miglioramento dell'efficienza e l'efficacia del sistema distributivo deve necessariamente passare per una serie di politiche mirate su questo tipo di intermediari.

Nella riorganizzazione in corso è presente da tempo un marcato orientamento alla soddisfazione della clientela (customer satisfaction), 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 che puntano ad una soddisfazione dell'intermediario per una migliore efficienza ed efficacia complessiva, nonché ad una fidelizzazione dell'intermediario stesso.

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 complessive. Diversamente, nella commercializzazione automobilistica il sorgere di accordi verticali, con i caratteri che sono stati evidenziati in precedenza, ha creato dei meccanismi che hanno determinato una situazione di dipendenza degli intermediari e politiche di trade marketing scarsamente improntate alla partnership. 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.

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 le nuove norme, che sanciscono 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. Inoltre 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. L'assenza nel mercato italiano di una indagine approfondita sui giudizi dei dealer sul rapporto con le case costruttrici ha stimolato la promozione di un'indagine simile, sviluppata nei mesi di Marzo e Aprile 2004.

In questo elaborato non verranno approfonditi i metodi e i risultati di queste indagini, ma è stato utile ragionare sugli aspetti determinanti di questa riorganizzazione dei rapporti tra case costruttrici e intermediari, che si basano essenzialmente su una maggior collaborazione ed una soddisfazione reciproca (dealer satisfaction) in favore di maggiori profitti e customer satisfaction.

2.3 – Il caso dell'azienda Alfa

2.3.1 - I brand di Alfa

La gamma prodotti dell'azienda Alfa è sviluppata nei tre brand che l'azienda vende e assiste: Mercedes-Benz, Smart e Mitsubishi.

Un cenno di storia e curiosità sui tre marchi.

Mercedes-Benz è il marchio commerciale utilizzato da varie aziende nel tempo per contraddistinguere la produzione di autoveicoli e il suo primo utilizzo risale al 1926. Ora è un marchio della Daimler AG, il gruppo leader dell'industria automobilistica mondiale con sede a Stoccarda, in Germania.

Nel 2008 essa ha raggiunto un fatturato pari a 95,8 miliardi di Euro, vendendo i suoi prodotti in quasi tutti i paesi del mondo ed avendo strutture di produzione in tutti i continenti. Dal 1886, anno di fondazione del Gruppo, l'azienda è tra i pionieri del settore automotive ed agisce responsabilmente nei confronti della società e dell'ambiente, contribuendo a creare un futuro sicuro e una mobilità sostenibile attraverso la realizzazione di tecnologie innovative e prodotti di alta qualità. Oggi il portafoglio di brand è composto dai marchi più prestigiosi del mondo tra i quali appunto: Mercedes-Benz, Smart e Mitsubishi Fuso.

Il gruppo Mercedes-Benz in Italia ha sede in Roma ed occupa circa 2.100 dipendenti.

Smart GmbH, acronimo di Swatch-Mercedes ART, ma anche parola inglese che significa "furbo", è una piccola casa automobilistica di Mercedes-Benz fondata ufficialmente nel 1996 e con sede in Germania. Essa è famosa per la produzione della piccola ForTwo, automobile "tascabile" di appena due metri e mezzo di lunghezza in grado di ospitare solo due passeggeri (da cui il nome "per due").

Nel 2000 vennero annunciate delle novità : una Smart con quattro posti e una roadster. Entrambe nacquero pochi anni dopo rispettivamente nel 2004 e 2003.

Il biennio 2005-2006 fu segnato dai conti in rosso e dall'ammontare di debiti per Mercedes. Le cause di tutto ciò erano riconducibili all'insuccesso commerciale della Smart Roadster e della neonata ForFour, insidiatasi in un segmento dominato da Fiat, Renault e Citroen, e al calo delle vendite della ForTwo che iniziò ad entrare in fase "run out" (superamento).

La gamma invece di ampliarsi, come promesso appena l'anno prima, vide una ristrutturazione totale. Alla fine del 2005 la Smart Roadster uscì di scena, così come la ForFour pochi mesi dopo.

Di fronte a pesanti debiti (Mercedes chiuse per la prima volta i conti in rosso) la casa madre decise di non ritirare la Smart dal mercato, anzi lanciò il nuovo modello di ForTwo nel 2007 con un nuovo stile, una nuova sicurezza e nuovo motore. Con la nuova arrivata il marchio Smart "sbarcherà" nei concessionari americani Mercedes-Benz.

Mitsubishi Motors Corporation è la quarta azienda automobilistica del Giappone. Fa capo alla holding (Keiretsu) Mitsubishi la quale ha portato avanti la produzione delle automobili prima attraverso la Mitsubishi Heavy Industries (fino al 1970), successivamente con la Mitsubishi Motors Corporation (MMC). Durante la Seconda Guerra Mondiale la Mitsubishi Heavy Industries fu impegnata nella costruzione di mezzi militari, per questo motivo i suoi stabilimenti vennero bombardati. Dopo la guerra la Mitsubishi si rimise in piedi costruendo automobili su licenza e nel 1970 la marca smette di essere una divisione del gruppo per divenire una società a sé stante: diventa Mitsubishi Motors Corporation e passa a cilindrate più grandi. I suoi modelli vengono introdotti negli USA. Nel 2002 Mitsubishi e DaimlerChrysler siglano un accordo di cooperazione, volto sia alle sinergie industriali, sia allo scambio del know-how tecnico nei settori automobilistici e dei veicoli commerciali.

2.3.2 - Analisi sulla quota di mercato di Mercedes e confronto con i marchi concorrenti

Chiaramente dei 3 brand che compongono la gamma prodotti di Alfa Mercedes Benz è il più importante, la colonna portante delle vendite dell'azienda; per questo motivo questa breve analisi si concentra sull'andamento delle quote di mercato che hanno avuto Mercedes e i suoi due concorrenti principali: Audi e Bmw. Sono state analizzate le immatricolazioni di vetture di questi tre marchi in sei province del Veneto (Padova, Rovigo, Treviso, Vicenza, Venezia e Verona; Belluno risultava poco significativa ai fini di quest'analisi) e successivamente calcolate le quote di mercato dei tre marchi solamente sul totale di quest'ultimi, senza calcolarle sulle auto immatricolate totali (quindi senza considerare tutti gli altri marchi, ma focalizzando la nostra attenzione solamente sulla concorrenza fra le tre marche d'interesse). In questo modo è stato possibile analizzare come le variazioni nelle vendite di un marchio possano avere influenze dirette sulle quote di mercato degli altri due.

	PD			RO			TV		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
AUDI	26,1%	24,7%	31,6%	26,5%	26,1%	31,4%	29,5%	26,5%	31,8%
BMW	38,5%	37,2%	35,7%	42,6%	42,3%	39,6%	37,6%	40,3%	39,0%
MB	35,4%	38,1%	32,7%	31,0%	31,6%	28,9%	32,9%	33,3%	29,2%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	VE			VI			VR		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
AUDI	28,6%	25,1%	29,0%	29,9%	27,9%	31,9%	41,3%	40,2%	44,8%
BMW	38,5%	42,5%	45,0%	38,0%	33,6%	32,8%	27,7%	29,2%	25,4%
MB	32,9%	32,4%	26,0%	32,2%	38,5%	35,3%	31,0%	30,6%	29,8%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 1 - Quote di mercato dei marchi del segmento Premium nelle province

	PD			RO			TV		
	2006-2007	2007-2008	2006-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2008
AUDI	0,6%	4,7%	5,4%	12,3%	1,6%	14,2%	-3,8%	2,7%	-1,2%
BMW	3,1%	-21,6%	-19,1%	13,1%	-20,9%	-10,5%	14,7%	-17,1%	-5,0%
MB	14,8%	-29,9%	-19,6%	16,4%	-22,8%	-10,2%	8,6%	-24,9%	-18,5%
TOTALE	6,6%	-18,3%	-12,9%	13,9%	-15,6%	-3,9%	7,2%	-14,5%	-8,3%
	VE			VI			VR		
	2006-2007	2007-2008	2006-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2008
AUDI	-12,6%	-3,6%	-15,8%	-1,7%	-3,5%	-5,2%	5,1%	5,7%	11,1%
BMW	10,0%	-11,4%	-2,5%	-7,0%	-17,7%	-23,4%	13,7%	-17,6%	-6,3%
MB	-1,5%	-33,0%	-34,1%	26,1%	-22,8%	-2,7%	6,7%	-7,6%	-1,4%
TOTALE	-0,3%	-16,5%	-16,7%	5,2%	-15,7%	-11,3%	8,0%	-5,2%	2,4%

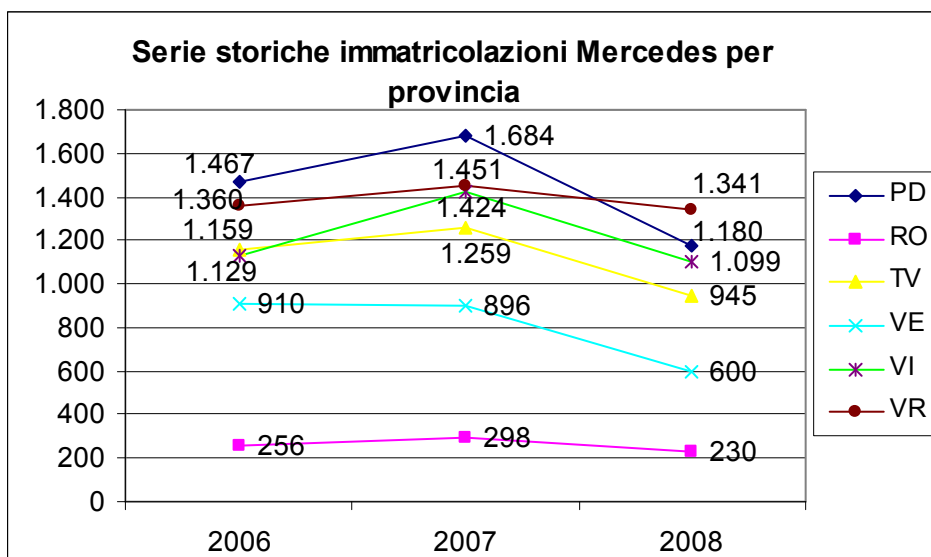
Tabella 2 - Variazioni percentuali nelle vendite del segmento Premium

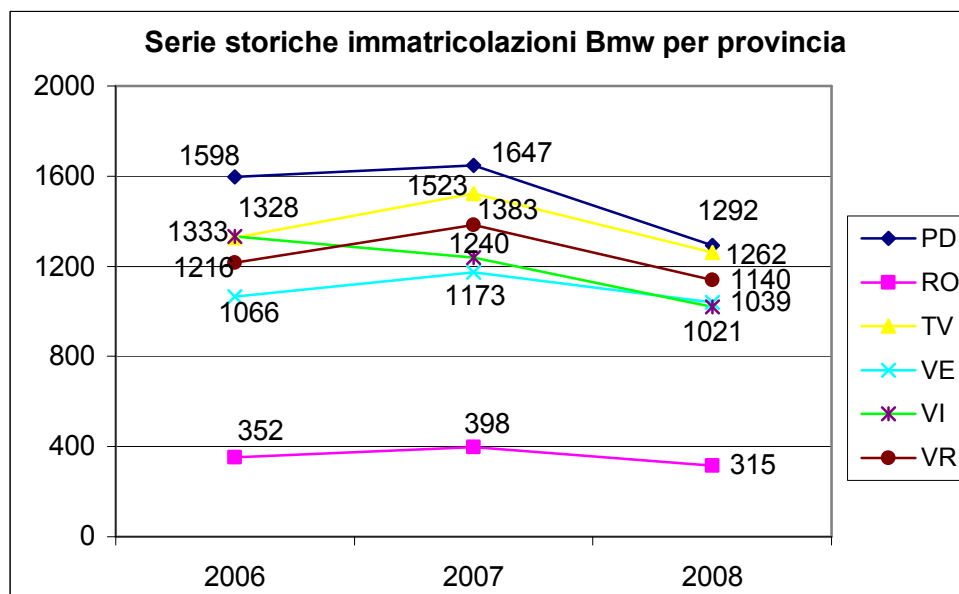
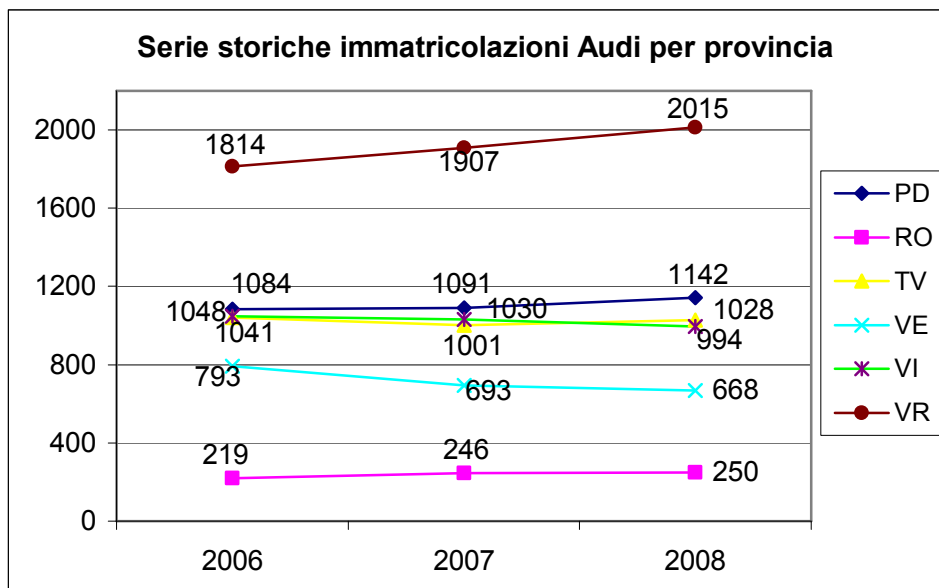
Osservando la prima tabella in merito alle quote di mercato si può notare che il marchio Audi detiene una quota di mercato che ha fatto registrare un calo tra il 2006 e il 2007, per poi risalire nel 2008 anche di diversi punti percentuale, e questo vale per tutte le province prese in considerazione. Per quanto riguarda Mercedes sembra guadagnare mediamente qualche punto di quota nel 2007 ma calare nel 2008, in certi casi anche vistosamente (per esempio nella provincia di Padova); infine il marchio Bmw evidenzia un andamento meno regolare, soprattutto fra le diverse province, anche se apparentemente somiglia più all'andamento di Mercedes. Questo è visibile nella seconda tabella, dove le variazioni percentuali sulle vendite mettono in luce che:

- Audi tra il 2006 e il 2007 fra le diverse province registra una variazione in certi casi negativa, od al più positiva ma in misura minore degli altri due, mentre BMW e Mercedes presentano quasi sempre degli aumenti sulle vendite.

- Mercedes e Bmw tra il 2007 e il 2008, e anche nell'intero periodo di riferimento, presentano quasi sempre delle variazioni percentuali negative, soprattutto Mercedes con valori in certi casi anche importanti (provincia di Padova e Venezia), mentre Audi fa registrare variazioni percentuali positive verso il 2008, o negative ma in misura minore rispetto alle altre due.

Quindi sembra che il marchio Audi abbia guadagnato peso rispetto a Bmw e Mercedes nel periodo preso in esame, e questo è chiarito perfettamente dai seguenti grafici:





Grafici 3-4-5 – Serie storiche delle immatricolazioni per provincia dei tre marchi del segmento

Osservando i tre grafici appena incontrati si nota chiaramente l'andamento simile delle vendite di Mercedes e Bmw, che mostrano un aumento tra il 2006 e il 2007 per poi calare nel 2008; mentre Audi rimane abbastanza stabile, con un leggero aumento medio nel 2008 come accennato prima.

Infine uno sguardo nel dettaglio della provincia di Padova, confrontando l'andamento delle vendite e quello delle quote di mercato dei tre marchi del segmento:

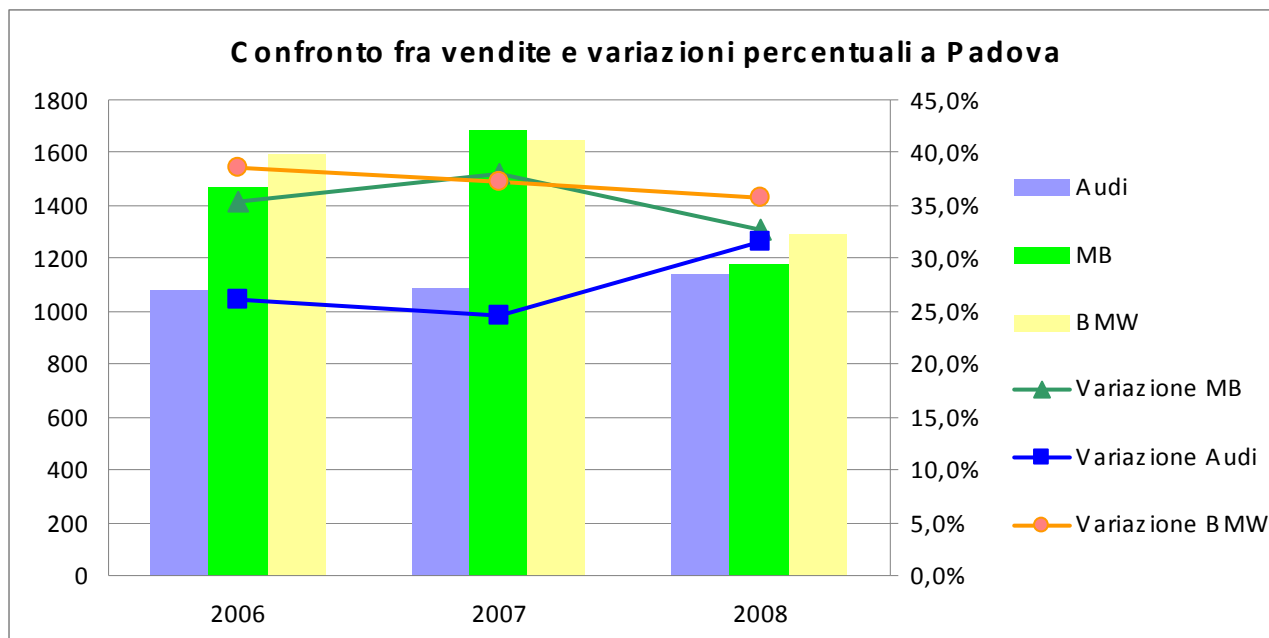


Grafico 6 – Confronto tra vendite e variazioni percentuali nella provincia di Padova

Si nota chiaramente il calo di vendite di Mercedes e Bmw nel 2008 che vengono praticamente raggiunte da Audi, grazie anche ad un aumento di vendite di quest'ultima. Di conseguenza anche le quote di mercato si sono avvicinate nel 2008, assestandosi tutte intorno al 30-35%: va però precisato che l'aumento della quota di mercato (e quindi del peso all'interno di questa parte di segmento Premium) di Audi sembra influenzata più dal mercato calo delle vendite degli altri due marchi, piuttosto che dall'aumento delle proprie.

CAPITOLO TERZO: L'AZIENDA ALFA

3.1 - Presentazione dell'azienda :

Alfa è il marchio commerciale con il quale le società Arkè Srl, Arkè 1 Srl, Arkè 2 Srl – appartenenti al gruppo omonimo- operano nel settore *automotive*.

È presente sul mercato locale dal 1988, quando la società **Alfa** divenne concessionaria per la vendita e l'assistenza degli autoveicoli Mercedes-Benz.

Dal 1997 il gruppo **Alfa** distribuisce ed assiste anche i prodotti Smart e, dal 2005, il gruppo è altresì partner contrattuale dell'importatore unico per il mercato italiano delle automobili e dei pick-up Mitsubishi Motors, sia per la vendita che per i servizi di assistenza (www.padovastar.it).

Alfa comprende quattro divisioni: Limena (sede centrale), Monselice, Cittadella e Rovigo. Le prime tre sedi si riferiscono a centri di vendita e assistenza, mentre quella di Rovigo è di sola vendita e per questo motivo non è stata presa in considerazione nell'analisi svolta, visto che è relativa principalmente all'area service. L'intero gruppo comprende all'incirca un centinaio di dipendenti.

Alfa è una *Holding company* di cui **Arkè Srl** fa parte come società di *vendita di autoveicoli* di **Mercedes Benz Italia** (Mercedes Benz e Smart) e **M.M.Automobili Italia Srl** (Mitsubishi Motors), **Arkè 1 Srl** ne fa parte per i *servizi di assistenza*, riparazione e vendita di ricambi originali di **Mercedes Benz Italia** (Mercedes Benz e Smart) e **M.M.Automobili Italia Srl** (Mitsubishi Motors), mentre **Arkè 2 Srl** ne fa parte come società di *vendita di autoveicoli usati multimarca*.

Dopo questa breve presentazione, nei prossimi due paragrafi verrà fatta un'analisi approfondita sulle vendite di vetture Mercedes e Smart da parte dell'azienda, attività che ha accompagnato buona parte della mia attività lavorativa presso l'azienda.

3.2 Analisi sulle vendite Mercedes Benz tra il 2005 e il 2008

In quest'analisi verrà affrontato uno studio completo sulle auto Mercedes Benz vendute dall'azienda Alfa. Per prima cosa si è estratto il campione oggetto di studio dal gestionale dell'azienda (SAP), che contiene le informazioni in merito a tutte le vendite da parte dell'azienda. Il motivo per cui si è partiti solo dal 2005 è attribuito al fatto che precedentemente non si utilizzava il gestionale sopra citato, che quindi ha registrate solo le vendite cui facciamo riferimento in questa analisi. Inoltre non è stato possibile inserire nell'analisi anche il 2009 in quanto non erano ancora presenti tutti i dati esatti di quest'anno.

L'analisi riguarda le 4 filiali di ARKE' SRL, ovvero Limena, Cittadella, Monselice e Rovigo; quest'ultima però nel 2005 non esisteva ancora, o meglio non faceva ancora parte di Alfa S.p.A..

3.2.1- Vendite totali per divisione e per settore industriale

VETTURE MB VENDUTE DIVISE PER DIVISIONE E PER ANNO DI VENDITA								
Divisione	2005		2006		2007		2008	
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
Limena	867	66,1%	742	58,7%	819	58,8%	681	61,7%
Cittadella	193	14,7%	142	11,2%	161	11,5%	126	11,4%
Monselice	252	19,2%	291	23,0%	184	13,2%	137	12,4%
Rovigo			88	7,0%	230	16,5%	159	14,4%
Totale	1312	100,0%	1263	100,0%	1394	100,0%	1103	100,0%

Tabella 3 – Vetture vendute da ogni filiale nei quattro anni

VARIAZIONE PERCENTUALE				
Divisione	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
Limena	-14,4%	10,4%	-16,8%	-21,5%
Cittadella	-26,4%	13,4%	-21,7%	-34,7%
Monselice	15,5%	-36,8%	-25,5%	-45,6%
Rovigo		161,4%	-30,9%	
Totale	-3,7%	10,4%	-20,9%	-15,9%

Tabella 4 – Variazione percentuale

La prima tabella mostra le auto MB vendute tra il 2005 e il 2008, suddivise anche per filiale. Come si può vedere la filiale con peso maggiore sulle vendite è Limena, che registra da sola almeno il 60% circa di vendite ogni anno. Nel 2005 mancano i dati relativi alla filiale di Rovigo perché, come spiegato in precedenza, non faceva ancora parte di Arkè srl.

Nella seconda tabella invece possiamo osservare le variazioni percentuali delle vendite di anno in anno, ovvero se le vendite sono aumentate o diminuite, e in che misura, rispetto all'anno precedente. L'ultima colonna contiene le variazioni dal 2005 al 2008, per avere un'idea sull'intero arco temporale di riferimento. Nelle ultime 2 colonne di quest'ultima tabella vediamo un segno evidente della crisi che ha colpito il mercato delle automobili: tra il 2007 e il 2008 c'è stata una variazione negativa del 21%, ovvero sono state vendute il 21% di auto in meno rispetto all'anno precedente. Anche analizzando tutto il periodo notiamo un calo del 15,9% sul totale.

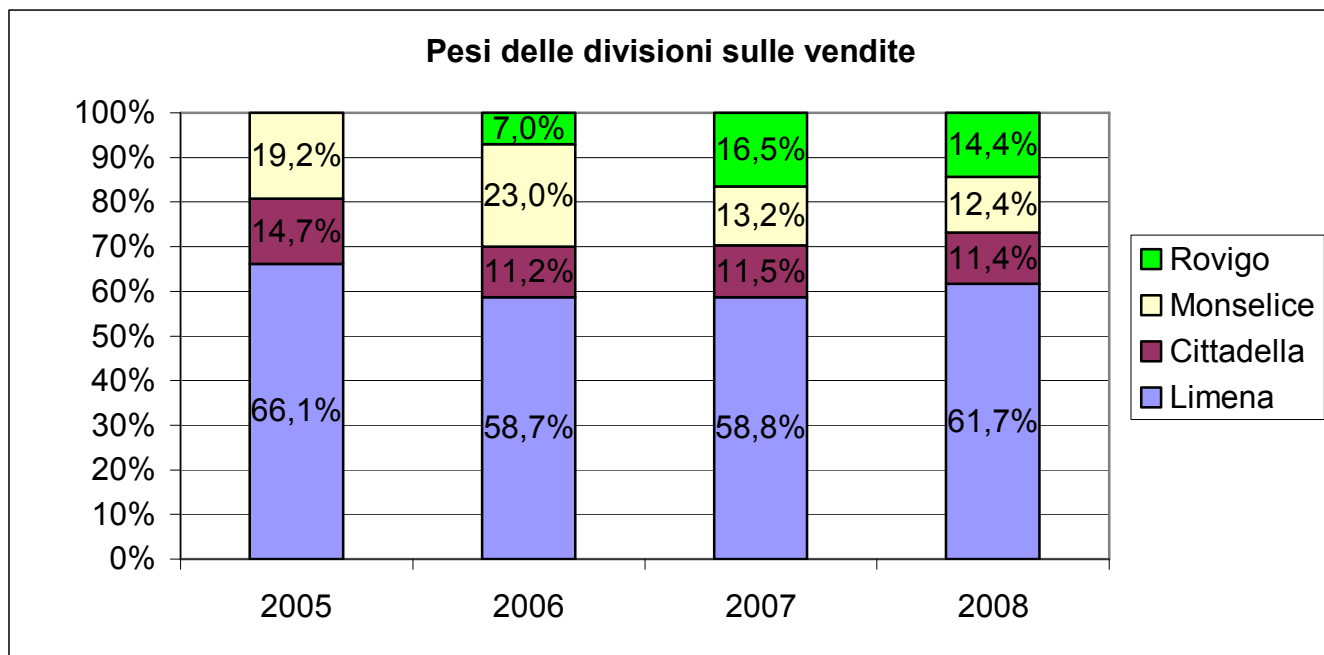


Grafico 7 – Pesi delle divisioni sulle vendite

Il grafico illustra il peso delle diverse filiali sulle vendite nei diversi anni e conferma quanto detto sopra, ovvero che la filiale di Limena registra ogni anno più della metà delle vendite totali di Arkè srl.

VEETURE MB VENDUTE DIVISE PER SETTORE INDUSTRIALE E PER ANNO								
Settore industriale	2005		2006		2007		2008	
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
IGNOTO	71	5,4%	96	7,6%	101	7,2%	62	5,6%
ZDAZ	339	25,8%	275	21,8%	242	17,4%	248	22,5%
ZDCM	79	6,0%	88	7,0%	140	10,0%	75	6,8%
ZDPR	823	62,7%	801	63,4%	911	65,4%	718	65,1%
ALTRO		0,0%	3	0,2%		0,0%		0,0%
Totale complessivo	1312	100,0%	1263	100,0%	1394	100,0%	1103	100,0%

Tabella 5 – Vetture vendute divise per anno e per settore industriale del cliente

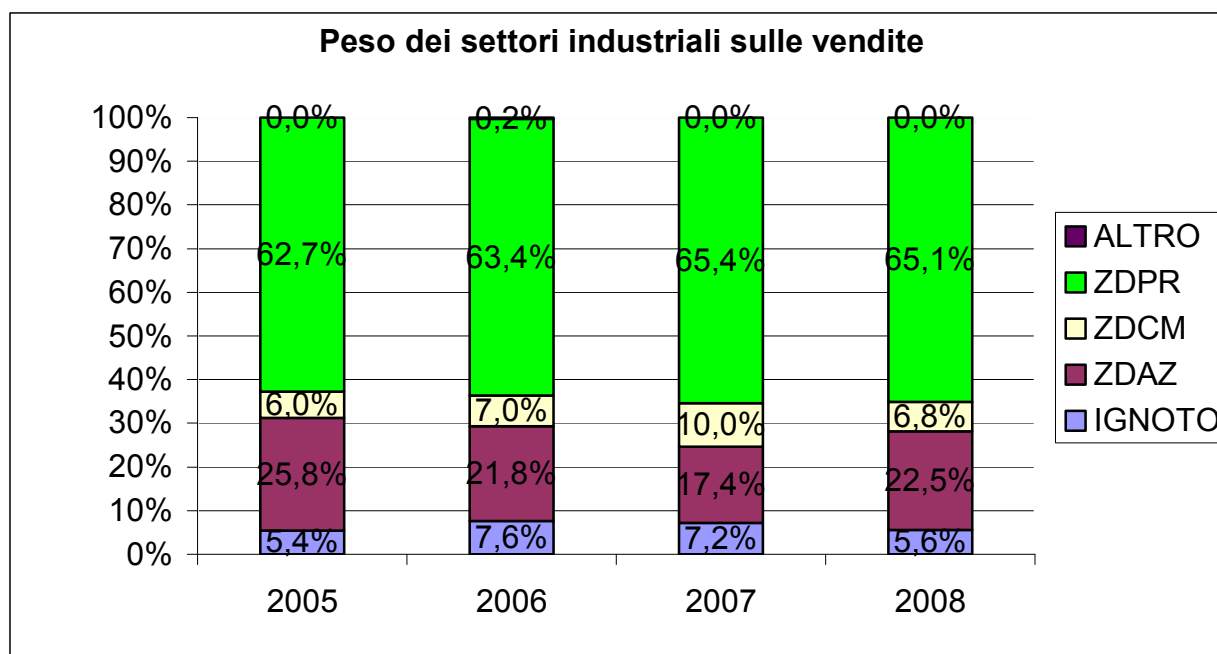


Grafico 8 – Pesì dei settori industriali sulle vendite

Questa tabella e questo grafico invece mostrano le vendite delle vetture ai clienti di diversi settori industriali: ZDAZ sono le aziende, ZDPR i privati, ZDCM i commercianti, ovvero i concessionari che acquistano delle vetture da noi per poi rivenderle; inoltre IGNOTO fa riferimento ai clienti dei quali per diverse ragioni non si conosce il settore industriale, mentre ALTRO (solo 3 auto vendute nel 2006) identifica un probabile errore di compilazione che vedeva indicati dei fornitori.

Chiaramente tra l'80 e il 90% delle vetture vengono vendute a privati e aziende, ovvero a consumatori finali, di cui i primi sono in netta maggioranza. La percentuale di acquirenti delle diverse categorie rimane quasi immutata negli anni, anche a seguito del forte calo sulle vendite che si è avuto nel 2008: ciò significa che il calo si è avuto in maniera più o meno proporzionale fra acquirenti diversi.

3.2.2 - Vendite per ogni modello (peso dei modelli sulle vendite)

VETTURE MB VENDUTE DIVISE PER MODELLO E PER ANNO DI VENDITA									
Gruppi	2005		2006		2007		2008		
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	
A	488	37,2%	399	31,6%	423	30,3%	307	27,8%	
B	76	5,8%	186	14,7%	236	16,9%	214	19,4%	
CLK	67	5,1%	54	4,3%	31	2,2%	12	1,1%	
E	284	21,6%	210	16,6%	170	12,2%	66	6,0%	
GLK				0,0%		0,0%	9	0,8%	
PREMIUM	65	5,0%	98	7,8%	104	7,5%	75	6,8%	
ML	57	4,3%	102	8,1%	140	10,0%	94	8,5%	
R			36	2,9%	49	3,5%	21	1,9%	
C-SLK	275	21,0%	178	14,1%	241	17,3%	305	27,7%	
Totale	1312	100,0%	1263	100,0%	1394	100,0%	1103	100,0%	

Tabella 7 – Vetture vendute negli anni divise per modello o gruppo

VARIAZIONE PERCENTUALE				
Gruppi	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
A	-18,2%	6,0%	-27,4%	-37,1%
B	144,7%	26,9%	-9,3%	181,6%
CLK	-19,4%	-42,6%	-61,3%	-82,1%
E	-26,1%	-19,0%	-61,2%	-76,8%
GLK				
PREMIUM	50,8%	6,1%	-27,9%	15,4%
ML	78,9%	37,3%	-32,9%	64,9%
R		36,1%	-57,1%	
C-SLK	-35,3%	35,4%	26,6%	10,9%
Totale	-3,7%	10,4%	-20,9%	-15,9%

Tabella 8 – Variazione percentuale

In questo secondo paragrafo l'attenzione è rivolta alla distinzione delle vendite tra i vari modelli, e alla variazione che quest'ultime hanno subito nei diversi anni. Oltre ai modelli più venduti, ci sono due gruppi che è utile studiare insieme in quanto comprendono vetture destinate alle stesse fasce di consumatori: C-SLK e PREMIUM, che comprende CLS coupè, S, SL, CL, GL e G. Nel 2005 non sembrano essere stati venduti modelli di classe

R. Sicuramente la classe A registra le vendite maggiori, probabilmente perché avendo un prezzo più basso degli altri modelli Mercedes-Benz risulta accessibile ad una fascia più ampia di consumatori. Un netto aumento delle vendite è stato fatto registrare dalla classe B che fra il 2005 ed il 2006 mostra una variazione positiva del 144.7%, a causa dell'effetto novità nell'anno successivo al lancio (2006). Il gruppo C-SLK presenta un calo del 35,3% tra il 2005 e il 2006 dovuto al cosiddetto effetto "run out" della classe C, ovvero il superamento di quest'ultima, della quale sono uscite la nuova berlina nell'aprile 2007 e la station wagon in ottobre dello stesso anno; infatti nel 2007 è stata registrata una variazione positiva del 35,4% rispetto all'anno precedente, segno di una ripresa delle vendite di questo modello. Infine la classe E, dopo i cali negli anni 2006 e 2007 dovuti a problemi tecnici che demotivavano i consumatori ad acquistarla, registra un ulteriore forte calo nel 2008, che potrebbe essere stato causato dalla prevista uscita della nuova classe E nel 2009; è ragionevole credere, infatti, che i potenziali clienti abbiano preferito attendere l'uscita del modello nuovo.

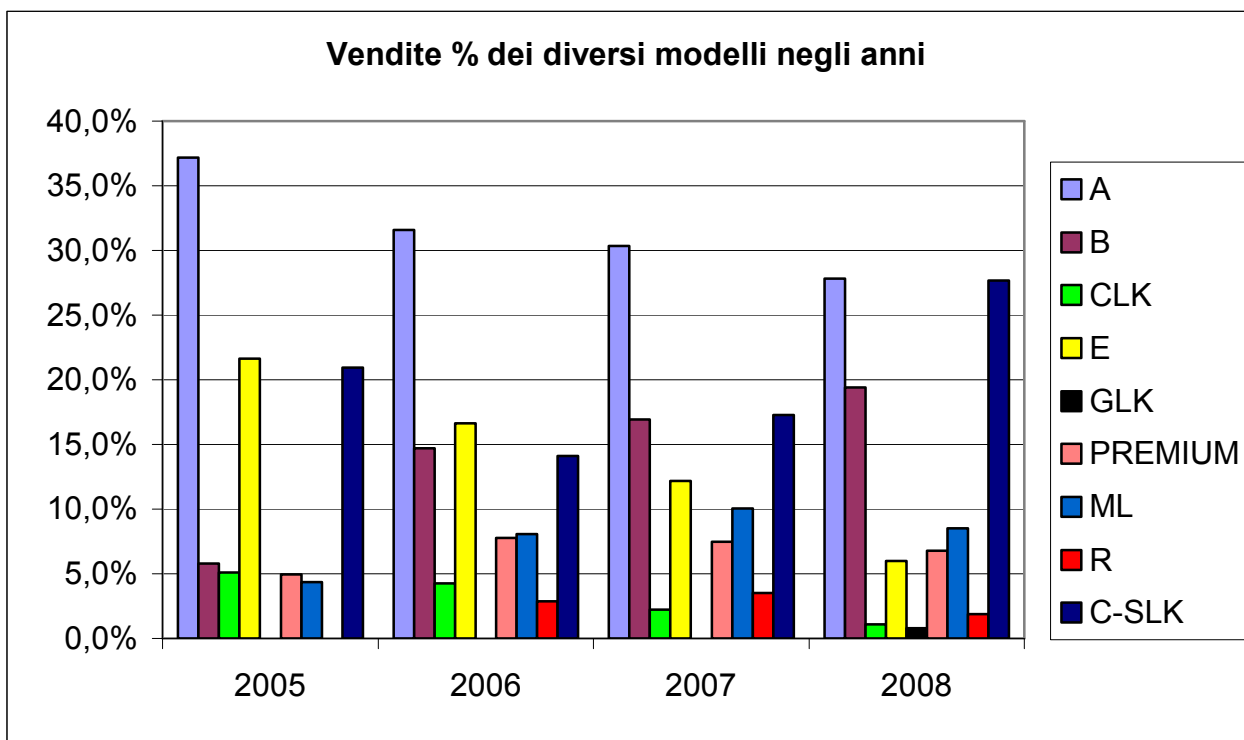


Grafico 9 – Percentuale di auto vendute dei vari modelli negli anni

Questo è il grafico relativo alle auto vendute negli anni, con la percentuale di vetture vendute per ogni gruppo sul totale di ogni anno. Evidentissima la differenza di andamento tra C-SLK e classe E, ancor più chiara nell'immagine seguente, che registravano quasi le stesse vendite nel 2005, mentre nel 2008 mostrano comportamenti opposti.

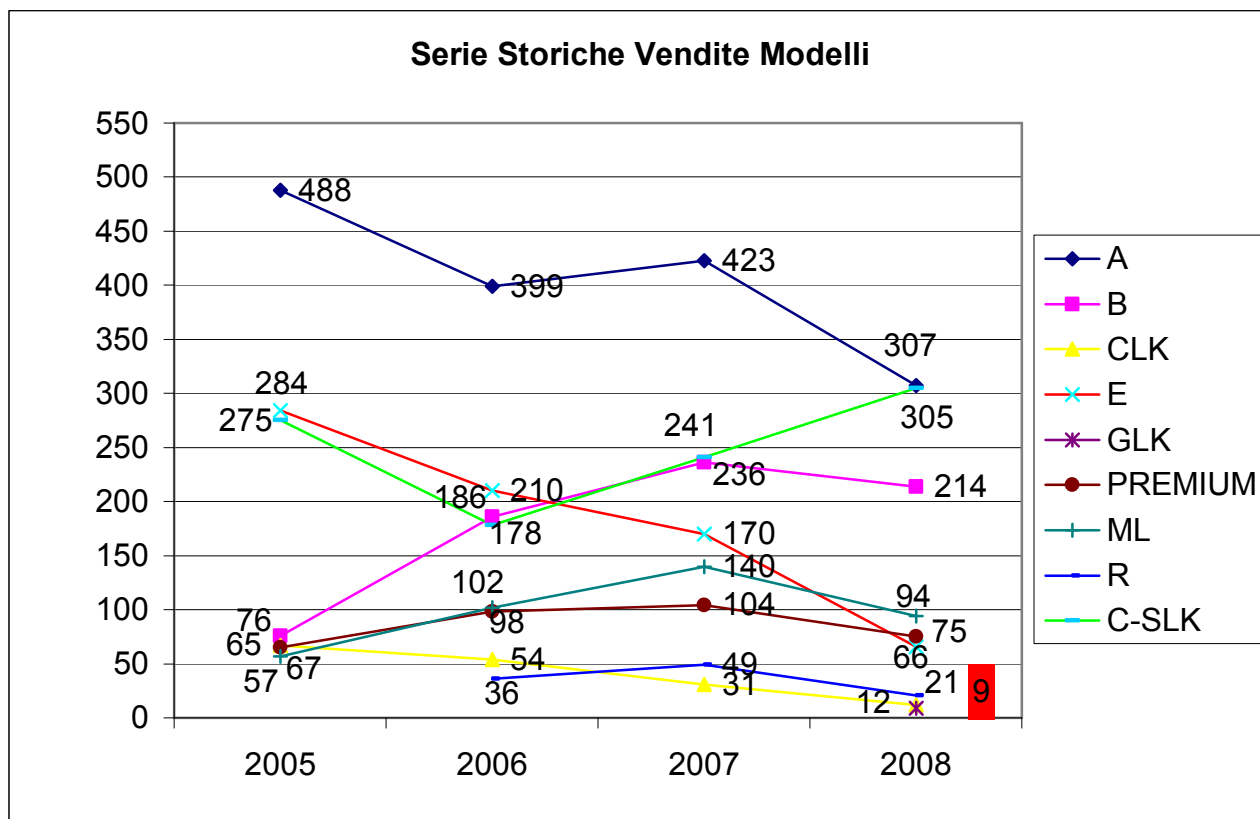


Grafico 10 – Serie storiche sul numero di vetture vendute dei vari modelli

Nel grafico il numero 9 evidenziato in rosso indica le auto GLK vendute nel corso del 2008, anno in cui questo modello è stato introdotto nel mercato.

3.2.3 - Dettaglio vendite per modelli nelle diverse divisioni (analisi sulle filiali)

A questo punto l'analisi è orientata allo studio delle vendite delle auto divise non solo per modello, ma anche per divisione: cioè si vedrà il variare delle auto distribuite per gruppo da ogni filiale, anno per anno. Le conclusioni e le considerazioni saranno presumibilmente le stesse ma in questo modo avremo una visione ancor più dettagliata sulla distribuzione delle vendite Mercedes - Benz.

2005

Vetture MB vendute nel 2005 suddivise per modello e divisione							
Gruppi	Limena		Cittadella		Monselice		Totale
	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	
A	331	38,2%	82	42,5%	75	29,8%	488
B	54	6,2%	13	6,7%	9	3,6%	76
CLK	45	5,2%	11	5,7%	11	4,4%	67
E	163	18,8%	28	14,5%	93	36,9%	284
PREMIUM	41	4,7%	13	6,7%	11	4,4%	65
ML	41	4,7%	11	5,7%	5	2,0%	57
C-SLK	192	22,1%	35	18,1%	48	19,0%	275
Totale	867	100,0%	193	100,0%	252	100,0%	1312

2006

Vetture MB vendute nel 2006 suddivise per modello e divisione									
Gruppi	Limena		Cittadella		Monselice		Rovigo		Totale
	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	
A	234	31,5%	40	28,2%	94	32,3%	31	35,2%	399
B	110	14,8%	34	23,9%	33	11,3%	9	10,2%	186
CLK	32	4,3%	6	4,2%	12	4,1%	4	4,5%	54
E	95	12,8%	18	12,7%	81	27,8%	16	18,2%	210
PREMIUM	71	9,6%	7	4,9%	16	5,5%	4	4,5%	98
ML	70	9,4%	13	9,2%	12	4,1%	7	8,0%	102
R	17	2,3%	8	5,6%	5	1,7%	6	6,8%	36
C-SLK	113	15,2%	16	11,3%	38	13,1%	11	12,5%	178
Totale	742	100,0%	142	100,0%	291	100,0%	88	100,0%	1263

2007

Vetture MB vendute nel 2007 suddivise per modello e divisione									
Gruppi	Limena		Monselice		Cittadella		Rovigo		Totale
	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	
A	243	29,7%	41	25,5%	49	26,6%	90	39,1%	423
B	138	16,8%	40	24,8%	21	11,4%	37	16,1%	236
CLK	19	2,3%	3	1,9%	3	1,6%	6	2,6%	31
E	84	10,3%	18	11,2%	52	28,3%	16	7,0%	170
PREMIUM	69	8,4%	13	8,1%	6	3,3%	16	7,0%	104
ML	98	12,0%	17	10,6%	10	5,4%	15	6,5%	140
R	31	3,8%	6	3,7%	5	2,7%	7	3,0%	49
C-SLK	137	16,7%	23	14,3%	38	20,7%	43	18,7%	241
Totale	819	100,0%	161	100,0%	184	100,0%	230	100,0%	1394

2008

Vetture MB vendute nel 2008 suddivise per modello e divisione									
Gruppi	Limena		Cittadella		Monselice		Rovigo		Totale
	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	Valore Ass.	Percentuale	
A	185	27,2%	33	26,2%	36	26,3%	53	33,3%	307
B	135	19,8%	18	14,3%	29	21,2%	32	20,1%	214
CLK	10	1,5%		0,0%		0,0%	2	1,3%	12
E	24	3,5%	11	8,7%	26	19,0%	5	3,1%	66
GLK	5	0,7%	1	0,8%	1	0,7%	2	1,3%	9
PREMIUM	50	7,3%	11	8,7%	7	5,1%	7	4,4%	75
ML	66	9,7%	7	5,6%	9	6,6%	12	7,5%	94
R	10	1,5%	6	4,8%	1	0,7%	4	2,5%	21
C-SLK	196	28,8%	39	31,0%	28	20,4%	42	26,4%	305
Totale	681	100,0%	126	100,0%	137	100,0%	159	100,0%	1103

Tabelle 9-10-11-12 – Vetture vendute nei 4 anni dalle diverse filiali divise per modello

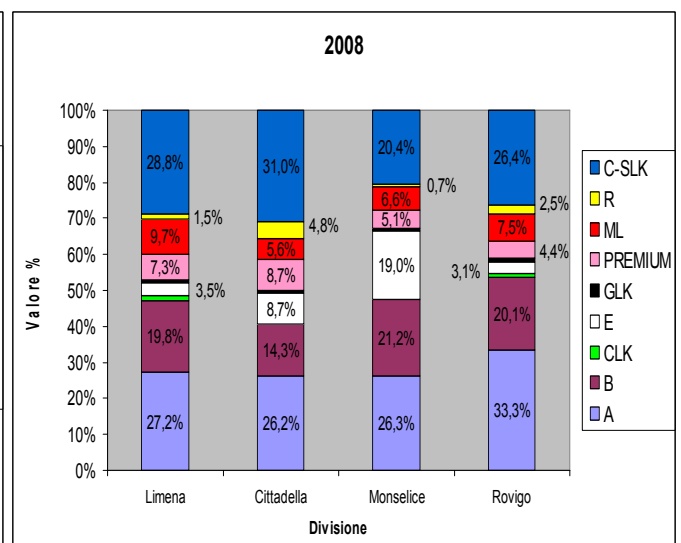
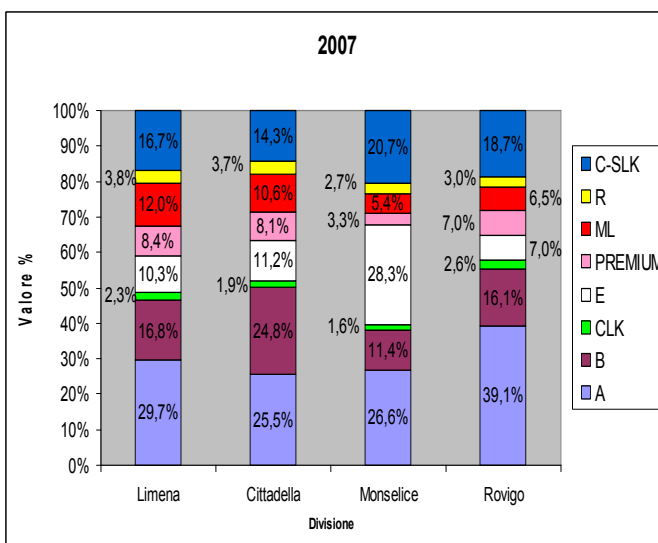
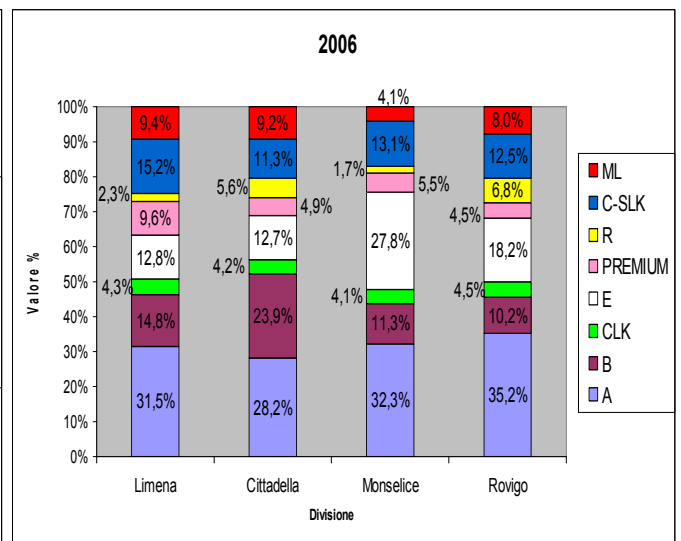
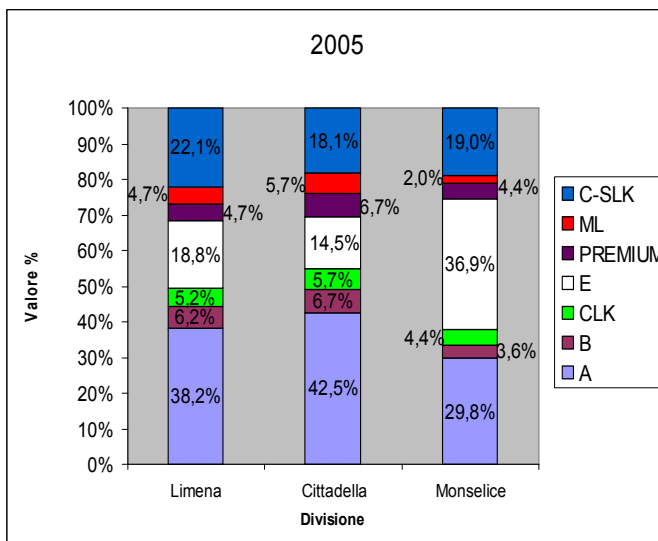


Grafico 11 – Pesi dei modelli nelle vendite delle filiali nei 4 anni presi in analisi

I grafici e le tabelle sopra riportate confermano appunto tutto quanto detto fin'ora; un appunto però che emerge è che quasi tutti i gruppi fanno registrare vendite più o meno simili fra le diverse filiali, mentre la classe E risulta venduta in particolare dalla filiale di Monselice. Inoltre quest'ultima nel 2008, anno in cui il gruppo C-SLK ha avuto un impatto positivo sulle vendite, risulta aver venduto meno vetture proprio di questo gruppo.

3.2.4 - Dettaglio vendite per province (analisi province)

In questo paragrafo l'analisi si concentra sulle diverse province in cui sono state vendute le auto, considerando quelle principali che fanno registrare le vendite più significative e poi tutte le altre insieme. Come si può vedere i totali di auto vendute ogni anno da Alfa sono diversi dai totali trovati fin'ora, e questo perchè nell'analisi delle province vanno chiaramente esclusi i commercianti, i quali acquistano vetture da Alfa per poi rivenderle.

VETTURE MB VENDUTE DIVISE PER PROVINCIA E PER ANNO DI VENDITA								
Provincia	2005		2006		2007		2008	
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
Padova	820	66,5%	725	61,7%	728	58,1%	598	58,2%
Rovigo	35	2,8%	116	9,9%	106	8,5%	102	9,9%
Treviso	56	4,5%	29	2,5%	35	2,8%	28	2,7%
Venezia	108	8,8%	86	7,3%	111	8,9%	85	8,3%
Vicenza	117	9,5%	116	9,9%	143	11,4%	105	10,2%
Verona	19	1,5%	14	1,2%	13	1,0%	22	2,1%
Ferrara	6	0,5%	30	2,6%	56	4,5%	30	2,9%
Altre	72	5,8%	59	5,0%	62	4,9%	58	5,6%
Totale	1233	100,0%	1175	100,0%	1254	100,0%	1028	100,0%

Tabella 13– Vetture vendute nelle diverse province negli anni

VARIAZIONE PERCENTUALE				
Provincia	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
Padova	-11,6%	0,4%	-17,9%	-27,1%
Rovigo	231,4%	-8,6%	-3,8%	191,4%
Treviso	-48,2%	20,7%	-20,0%	-50,0%
Venezia	-20,4%	29,1%	-23,4%	-21,3%
Vicenza	-0,9%	23,3%	-26,6%	-10,3%
Verona	-26,3%	-7,1%	69,2%	15,8%
Ferrara	400,0%	86,7%	-46,4%	400,0%
Altre	-18,1%	5,1%	-6,5%	-19,4%

Tabella 14– Variazione percentuale

La provincia in cui vengono vendute la maggior parte delle auto è Padova, zona in cui risiede la sede principale del gruppo Alfa. La percentuale di auto distribuite nelle varie province è abbastanza costante negli anni, eccezion fatta per le province di Rovigo e Ferrara che tra il 2005 e il 2006 hanno registrato rispettivamente una variazione positiva del 231,4% e del 400%: infatti nel 2006 è stata aggiunta, come spiegato precedentemente, la filiale di Rovigo che ha evidentemente iniziato a vendere vetture tra le 2 province citate. Inoltre la distribuzione delle auto negli anni dimostra che il calo delle vendite degli ultimi 2 anni si è spalmato in modo proporzionale tra le diverse province.

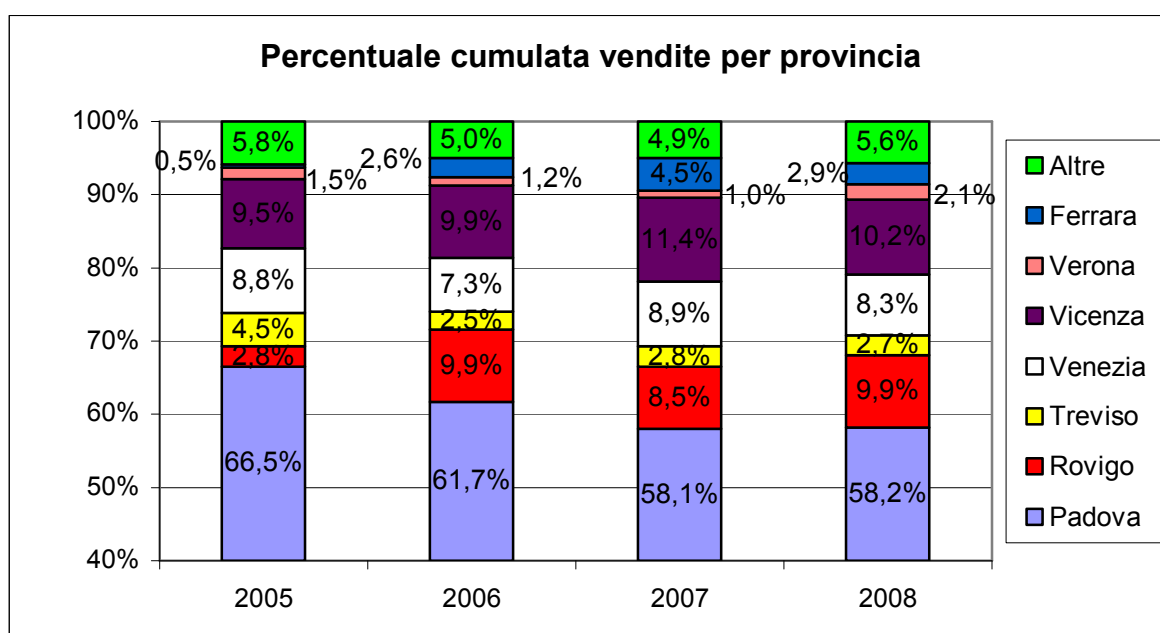


Grafico 12 – Percentuale cumulata di auto vendute nelle diverse province negli anni

Il grafico conferma quanto appena descritto, infatti le aree rossa e blu, che indicano rispettivamente Rovigo e Ferrara, compaiono significativamente solo dal 2006. Inoltre le altre aree colorate si mantengono circa costanti negli anni, proprio a conferma della proporzionalità con cui le vendite si distribuiscono fra le province.

A questo punto è utile andare a ragionare su come ogni divisione ha venduto le auto tra le diverse province, per capire quanta influenza ha avuto la posizione geografica delle filiali.

Filiale di Limena

VETTURE MB VENDUTE DIVISE PER PROVINCIA E PER ANNO DI VENDITA									
Provincia	2005		2006		2007		2008		
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	
Padova	531	66,4%	435	65,2%	455	63,4%	385	61,7%	
Rovigo	13	1,6%	11	1,6%	2	0,3%	8	1,3%	
Treviso	30	3,8%	13	1,9%	14	1,9%	18	2,9%	
Venezia	99	12,4%	75	11,2%	97	13,5%	77	12,3%	
Vicenza	68	8,5%	78	11,7%	98	13,6%	79	12,7%	
Verona	15	1,9%	10	1,5%	9	1,3%	15	2,4%	
Ferrara	4	0,5%	2	0,3%	3	0,4%	1	0,2%	
Altre	40	5,0%	43	6,4%	40	5,6%	41	6,6%	
Totale	800		667		718		624		

Tabella 15 – Vetture vendute dalla filiale di Limena nelle diverse province negli anni

VARIAZIONE PERCENTUALE				
Provincia	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
Padova	-18,1%	4,6%	-15,4%	-27,5%
Rovigo	-15,4%	-81,8%	300,0%	-38,5%
Treviso	-56,7%	7,7%	28,6%	-40,0%
Venezia	-24,2%	29,3%	-20,6%	-22,2%
Vicenza	14,7%	25,6%	-19,4%	16,2%
Verona	-33,3%	-10,0%	66,7%	0,0%
Ferrara	-50,0%	50,0%	-66,7%	-75,0%
Altre	7,5%	-7,0%	2,5%	2,5%

Tabella 16 – Variazione percentuale

La filiale di Limena distribuisce principalmente le proprie vendite sulle province di Venezia, Vicenza e Padova. In particolare circa il 60/65% delle vendite è sulla provincia di Padova. Inoltre sembra che il calo delle vendite relativo all'intero arco temporale (2008-2005) si sia distribuito proporzionalmente tra le diverse province, con un'unica eccezione per la provincia di Vicenza, con una variazione percentuale positiva del 16,2%.

VETTURE MB VENDUTE DIVISE PER PROVINCIA E PER ANNO DI VENDITA									
Provincia	2005		2006		2007		2008		
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	
Padova	104	55,3%	90	64,3%	90	58,4%	77	66,4%	
Rovigo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Treviso	24	12,8%	14	10,0%	18	11,7%	9	7,8%	
Venezia	6	3,2%	1	0,7%	1	0,6%	2	1,7%	
Vicenza	35	18,6%	30	21,4%	39	25,3%	23	19,8%	
Verona	2	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,7%	
Ferrara	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Altre	17	9,0%	5	3,6%	6	3,9%	3	2,6%	
Totale	188	100,0%	140	100,0%	154	100,0%	116	100,0%	

Tabella 17 – Vetture vendute dalla filiale di Cittadella nelle diverse province negli anni

VARIAZIONE PERCENTUALE				
Provincia	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
Padova	-13,5%	0,0%	-16,9%	-26,0%
Rovigo				
Treviso	-41,7%	28,6%	-50,0%	-62,5%
Venezia	-83,3%	0,0%	100,0%	-66,7%
Vicenza	-14,3%	30,0%	-41,0%	-34,3%
Verona	-100,0%			0,0%
Ferrara				
Altre	-70,6%	20,0%	-50,0%	-82,4%

Tabella 18 – Variazione percentuale

Anche la filiale di Cittadella vende per lo più nella provincia di Padova (tra il 55% e il 65%) e in più distribuisce circa il 20% delle proprie vendite sulla provincia di Vicenza. Si nota inoltre che Treviso acquista un peso importante sulle vendite di questa filiale, probabilmente a causa della posizione geografica della filiale, che confina con questa provincia.

VETTURE MB VENDUTE DIVISE PER PROVINCIA E PER ANNO DI VENDITA								
Provincia	2005		2006		2007		2008	
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
Padova	185	75,5%	194	66,9%	157	85,3%	119	86,9%
Rovigo	22	9,0%	56	19,3%	6	3,3%	6	4,4%
Treviso	2	0,8%	1	0,3%	2	1,1%	0	0,0%
Venezia	3	1,2%	9	3,1%	7	3,8%	4	2,9%
Vicenza	14	5,7%	7	2,4%	6	3,3%	2	1,5%
Verona	2	0,8%	3	1,0%	1	0,5%	3	2,2%
Ferrara	2	0,8%	14	4,8%	1	0,5%	0	0,0%
Altre	15	6,1%	6	2,1%	4	2,2%	3	2,2%
Totale	245	100,0%	290	100,0%	184	100,0%	137	100,0%

Tabella 19 – Vetture vendute dalla filiale di Monselice nelle diverse province negli anni

VARIAZIONE PERCENTUALE				
Provincia	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
Padova	4,9%	-19,1%	-24,2%	-35,7%
Rovigo	154,5%	-89,3%	0,0%	-72,7%
Treviso	-50,0%	100,0%	-100,0%	-100,0%
Venezia	200,0%	-22,2%	-42,9%	33,3%
Vicenza	-50,0%	-14,3%	-66,7%	-85,7%
Verona	50,0%	-66,7%	200,0%	50,0%
Ferrara	600,0%	-92,9%	-100,0%	-100,0%
Altre	-60,0%	-33,3%	-25,0%	-80,0%

Tabella 20 – Variazione percentuale

Per quanto riguarda la filiale di Monselice, che sembra distribuire nella provincia di Padova quasi il 90% delle auto totali vendute nel 2008, si vede che la seconda provincia più significativa (in termini di percentuale di auto vendute) è Rovigo, sempre dovuto dalla posizione geografica della filiale.

VETTURE MB VENDUTE DIVISE PER PROVINCIA E PER ANNO DI VENDITA						
Provincia	2006		2007		2008	
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
Padova	6	7,7%	26	13,1%	17	11,3%
Rovigo	49	62,8%	98	49,5%	88	58,3%
Treviso	1	1,3%	1	0,5%	1	0,7%
Venezia	1	1,3%	6	3,0%	2	1,3%
Vicenza	1	1,3%	0	0,0%	1	0,7%
Verona	1	1,3%	3	1,5%	2	1,3%
Ferrara	14	17,9%	52	26,3%	29	19,2%
Altre	5	6,4%	12	6,1%	11	7,3%
Totale	78	100,0%	198	100,0%	151	100,0%

Tabella 21 - *Vetture vendute dalla filiale di Rovigo nelle diverse province negli anni*

VARIAZIONE PERCENTUALE			
Provincia	2007-2006	2008-2007	2008-2005
Padova	333,3%	-34,6%	183,3%
Rovigo	100,0%	-10,2%	79,6%
Treviso	0,0%	0,0%	0,0%
Venezia	500,0%	-66,7%	100,0%
Vicenza	-100,0%		0,0%
Verona	200,0%	-33,3%	100,0%
Ferrara	271,4%	-44,2%	107,1%
Altre	140,0%	-8,3%	120,0%

Tabella 22 – *Variazione percentuale*

Infine la filiale di Rovigo, entrata a far parte diAlfa solo nel 2006, distribuisce la maggior parte delle vetture nella provincia di Rovigo, com'era logico aspettarsi. Di conseguenza, anche le vetture vendute nella provincia di Ferrara sono rilevanti.

Concludendo sembra che la filiale di Padova abbia sulle vendite a Padova un peso maggiore rispetto a quello che ha la filiale di Rovigo sulle vendite a Rovigo: invece sarebbe più verosimile il contrario, dato che la filiale di Limena è molto più grande ed è appunto la sede centrale, nonché in posizione geograficamente più adatta a distribuire in tutte le province.

3.2.5 - Analisi sulla quota di mercato Alfa sulle vendite totali Mercedes

Questa ultima sezione di questo lavoro si concentra sull'analisi delle quote di mercato di Alfa sulle vetture Mercedes totali vendute, calcolate nelle province che nella precedente analisi avevano un peso maggiore: Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Vicenza e Verona. Chiaramente non disponendo dei dati sulle vendite dei concorrenti non sarà possibile trovare le corrispondenti quote di mercato, ma lo studio darà comunque un'idea dell'attività svolta da Alfa.

	2005	2006	2007	2008		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2005-2008
Padova	1467	1668	1684	1180	Padova	13,7%	1,0%	-29,9%	-19,6%
Rovigo	256	292	298	230	Rovigo	14,1%	2,1%	-22,8%	-10,2%
Treviso	1159	1403	1259	945	Treviso	21,1%	-10,3%	-24,9%	-18,5%
Venezia	910	922	896	600	Venezia	1,3%	-2,8%	-33,0%	-34,1%
Vicenza	1129	1288	1424	1099	Vicenza	14,1%	10,6%	-22,8%	-2,7%
Verona	1360	1417	1451	1341	Verona	4,2%	2,4%	-7,6%	-1,4%

Tablelle 23 e 24 – Mercedes totali immatricolate nelle province negli anni e variazione percentuale

Queste prime 2 tabelle riportano le vetture Mercedes immatricolate negli anni nelle diverse province e le rispettive variazioni percentuali: nelle ultime 2 colonne della tabella 5.2 si vede chiaramente come Mercedes abbia risentito della crisi del mercato delle automobili nel 2008.

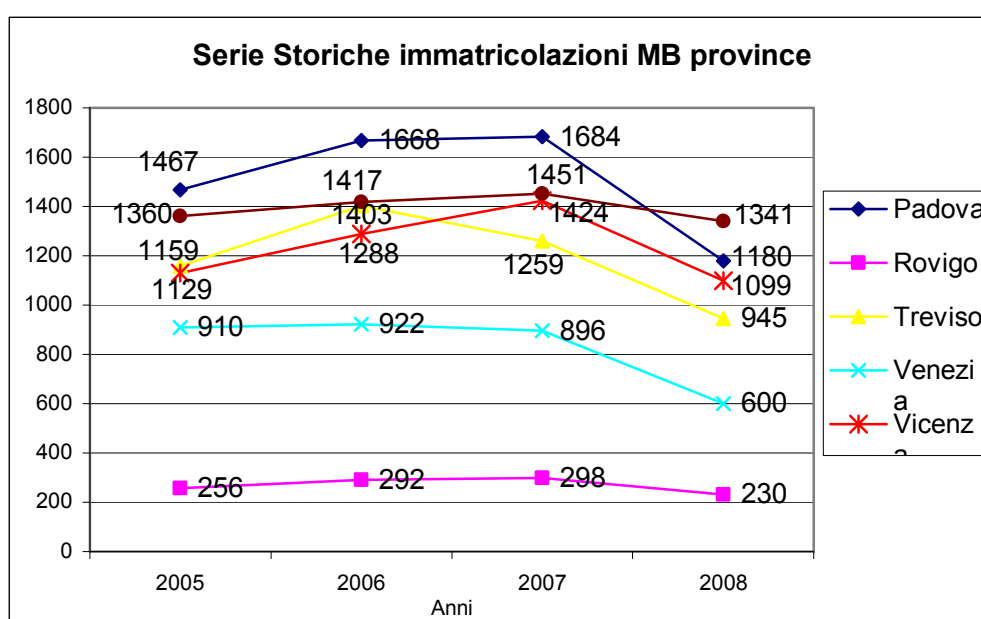


Grafico 13 – Andamento delle immatricolazioni Mercedes nelle province

A questo punto possiamo calcolare la quota di mercato di Alfa sulle Mercedes totali immatricolate in ogni provincia, come rapporto tra le vetture vendute appunto da Alfa (che abbiamo precedentemente analizzato) e quelle immatricolate in totale per ogni provincia.

	2005	2006	2007	2008		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2005-2008
Padova	55,90%	43,47%	43,23%	50,68%	Padova	-22,2%	-0,5%	17,2%	-9,3%
Rovigo	13,67%	39,73%	35,57%	44,35%	Rovigo	190,6%	-10,5%	24,7%	224,4%
Treviso	4,83%	2,07%	2,78%	2,96%	Treviso	-57,2%	34,5%	6,6%	-38,7%
Venezia	11,87%	9,33%	12,39%	14,17%	Venezia	-21,4%	32,8%	14,4%	19,4%
Vicenza	10,36%	9,01%	10,04%	9,55%	Vicenza	-13,1%	11,5%	-4,9%	-7,8%
Verona	1,40%	0,99%	0,90%	1,64%	Verona	-29,3%	-9,3%	83,1%	17,4%

Tabella 25 e 26 – Quote di mercato di Alfa e variazione percentuale nelle province

La prima tabella contiene le quote di mercato di Alfa nelle diverse province, dal 2005 al 2008: chiaramente il peso che quest'azienda ha su Padova è molto importante, infatti ogni anno circa la metà delle vetture Mercedes immatricolate nella suddetta provincia sono state vendute proprio da Alfa. Inoltre delle 4 filiali che compongono il gruppo ben 3 sono situate in Padova e provincia, e questo sicuramente spiega l'importanza di questa azienda in termini di vendite.

L'attenzione va rivolta, però, alla provincia di Rovigo: infatti, come accennato nella prima parte dell'analisi, nel 2005 la filiale di suddetta provincia non faceva ancora parte del gruppo Alfa, e si nota che la quota di mercato che quest'ultima aveva sulle vendite di Rovigo era solamente del 13,67%. Dal 2006 con l'introduzione della quarta filiale il peso sulle vendite Mercedes della provincia è diventato del 39,73%, che significa una variazione percentuale positiva del 190,6% dal 2005 al 2006, come evidenziato nella seconda tabella; Al contrario, la quota di mercato di Alfa per la provincia di Padova nel 2006 ha subito un calo del 22,2%, probabilmente a causa dell'apertura di una filiale dell'azienda Trivellato, diretta concorrente di Alfa, a Padova.

Le quote di mercato nelle altre province sono sostanzialmente stabili negli anni e sicuramente poco significative, in particolare su Verona dove oscilla tra l' 1 e l' 1,5 % circa.

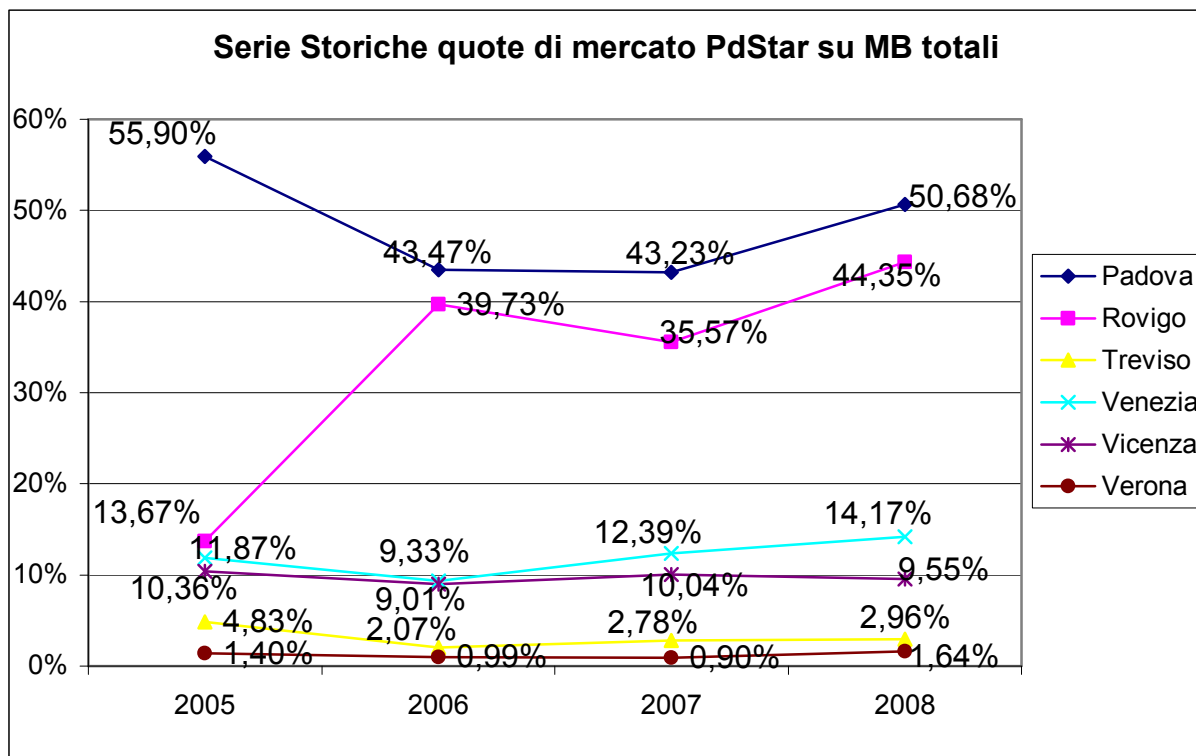


Grafico 14 – Andamento delle quote di mercato negli anni per le diverse province

Anche quest'ultimo grafico evidenzia il salto della quota di mercato di Alfa sulla provincia di Rovigo a seguito dell'introduzione dell'ultima filiale.

In conclusione, quest'analisi è risultata molto utile sia per l'elaborazione di questa tesi, sia per l'azienda stessa, che così può disporre di uno studio approfondito sull'andamento delle vendite di vetture Mercedes sulla base di diversi criteri.

3.3 Analisi sulle vendite Smart tra il 2005 e il 2008

Analogamente al precedente paragrafo quest'analisi si concentra sulle vendite di vetture Smart da parte di Alfa. I criteri di estrazione del campione ed il periodo di riferimento dell'analisi sono gli stessi usati nell'analisi relativa alle vetture Mercedes-Benz.

3.3.1 -Vendite totali per divisione e per settore industriale

VETTURE SMART VENDUTE DIVISE PER DIVISIONE E PER ANNO DI VENDITA								
Divisione	2005		2006		2007		2008	
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
Limena	568	97,1%	550	92,4%	472	88,9%	392	88,9%
Cittadella	15	2,6%	20	3,4%	14	2,6%	13	2,9%
Monselice	2	0,3%	19	3,2%	11	2,1%	10	2,3%
Rovigo			6	1,0%	34	6,4%	26	5,9%
Totale	585	100,0%	595	100,0%	531	100,0%	441	100,0%

Tabella 27 – Vetture vendute da ogni filiale negli anni

VARIAZIONE PERCENTUALE VENDITE SMART				
Divisione	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
2001	-3,2%	-14,2%	-16,9%	-31,0%
2002	33,3%	-30,0%	-7,1%	-13,3%
2003	850,0%	-42,1%	-9,1%	400,0%
2004		466,7%	-23,5%	
Totale	1,7%	-10,8%	-16,9%	-24,6%

Tabella 28 – Variazione percentuale

Nelle 2 tabelle sopra riportate ci sono i dati relativi alle vetture Smart vendute tra il 2005 e il 2008: nel 2005 la quasi totalità di vetture vendute da Alfa sono da attribuire alla filiale di Limena, mentre gli anni successivi le vendite di quest'ultima si assestano intorno al 90% circa di quelle totali di ogni anno. Va precisato però che la filiale di Padova è l'unico Smart Center ufficiale.

Dalla seconda tabella, relativa alle variazioni, emerge come anche Smart sia stata colpita dalla crisi nel mercato automobilistico: infatti, dopo una crescita registrata tra il 2005 e il 2006, successivamente le vendite hanno subito progressivamente un calo, addirittura di

quasi il 25% totale nell'intero arco temporale di riferimento. Emergono il +466,7% di vendite della filiale di Rovigo tra il 2006 e il 2007, dovuta probabilmente al fatto che il 2006 è stato il primo anno in cui tale divisione faceva parte di Arkè, e il +850% della filiale di Monselice tra il 2005 e il 2006.

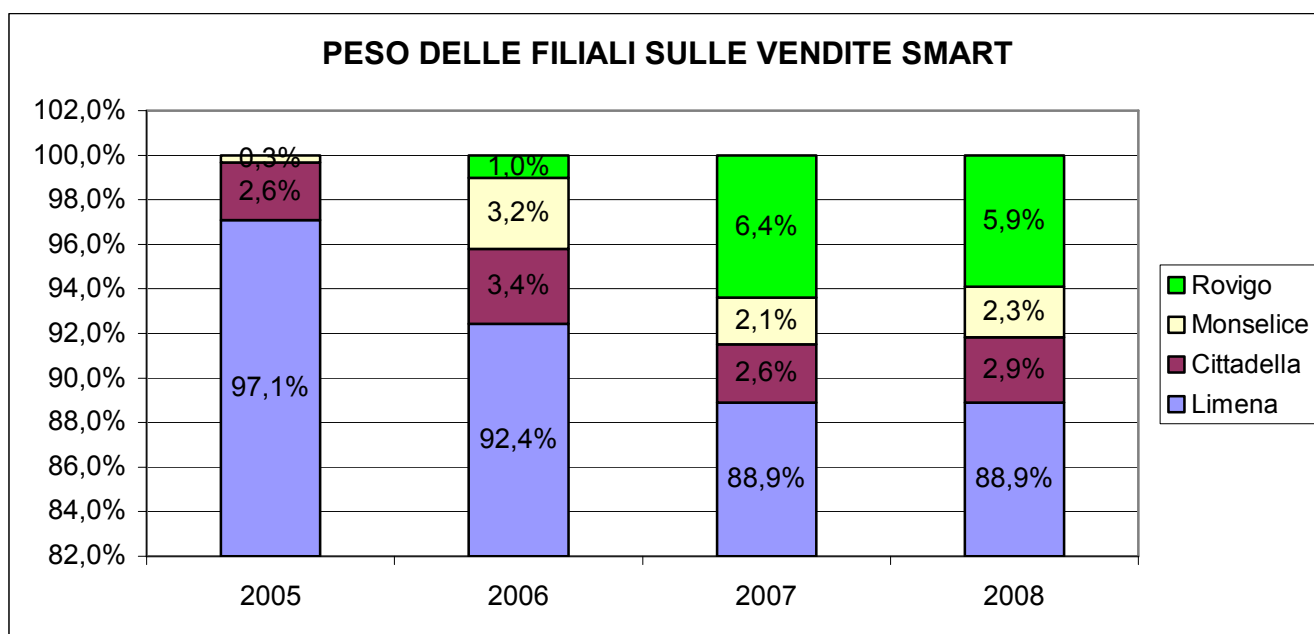


Grafico 15 – Peso delle filiali sulle vendite Smart

Il grafico rende ancora meglio l'idea di come la quasi totalità di vendite Smart sia ad opera della filiale di Limena.

VETTURE SMART VENDUTE DIVISE PER SETTORE INDUSTRIALE E PER ANNO								
Settore industriale	2005		2006		2007		2008	
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
ZDPR	299	51,1%	380	63,9%	350	65,9%	325	73,7%
ZDAZ	231	39,5%	173	29,1%	81	15,3%	63	14,3%
ZDCM	25	4,3%	13	2,2%	68	12,8%	32	7,3%
IGNOTO	30	5,1%	29	4,9%	32	6,0%	21	4,8%
Totale complessivo	585	100,0%	595	100,0%	531	100,0%	441	100,0%

Tabella 29 – Vetture Smart vendute ai clienti appartenenti ai diversi settori industriali

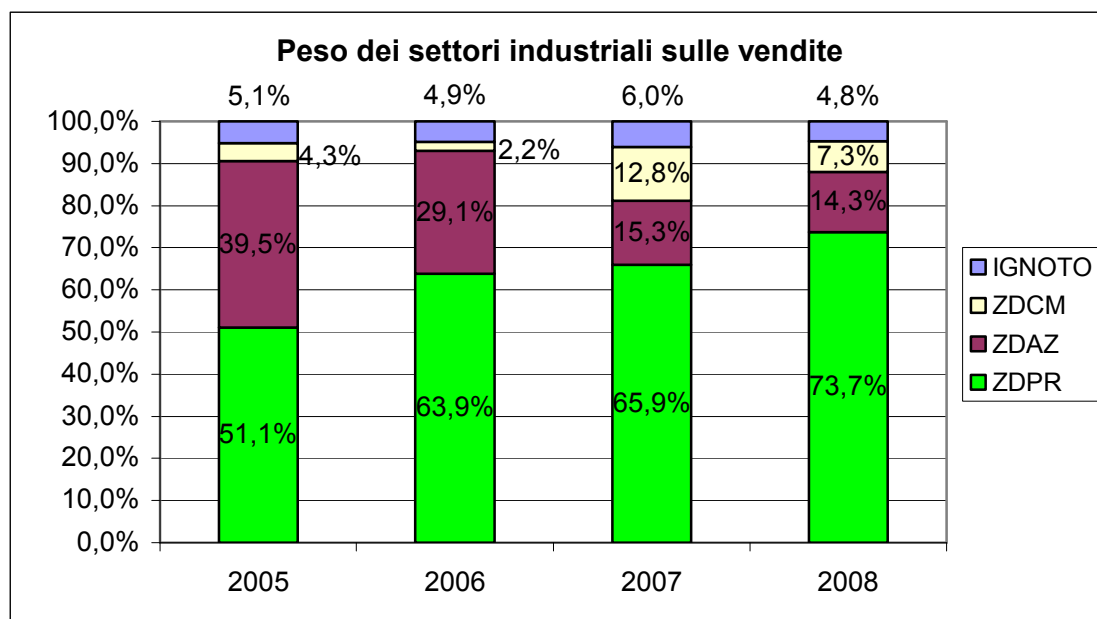


Grafico 16 – Percentuale di vetture vendute ai clienti di diversi settori industriali

La seconda parte di questo primo paragrafo invece è utile ad analizzare le vendite ai clienti appartenenti ai diversi settori industriali, ovvero aziende, privati e commercianti; una parte compare come IGNOTO e riguarda quei clienti dei quali non si conosce il settore. Una cosa molto importante che appare è che aziende e privati rappresentano ogni anno tra l'85% e il 95% dei clienti, ma negli anni una buona percentuale di aziende ha lasciato il posto sempre di più a privati; quest'ultimi fanno registrare da soli quasi il 75% di vendite nel 2008, contro il 50% del 2005.

3.3.2 - Vendite per ogni modello (peso dei modelli sulle vendite)

	VETTURE SMART VENDUTE DIVISE PER MODELLO E PER ANNO DI VENDITA							
	2005		2006		2007		2008	
Modelli	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
Fortwo	447	76,4%	449	75,5%	524	98,7%	441	100%
Forfour	128	21,9%	143	24,0%	7	1,3%	0	0%
Roadster	10	1,7%	3	0,5%	0	0,0%	0	0%
Totale	585	100,0%	595	100,0%	531	100,0%	441	100%

Tabella 30 – Vetture dei 3 diversi modelli Smart vendute da ogni filiale

VARIAZIONE PERCENTUALE VENDITE SMART				
Modelli	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2005-2008
Fortwo	0,4%	16,7%	-15,8%	-1,3%
Forfour	11,7%	-95,1%	-100,0%	-100,0%
Roadster	-70,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
Totale	1,7%	-10,8%	-16,9%	-24,6%

Tabella 31 – Variazione percentuale

In questo secondo paragrafo l'analisi si concentra sulle vendite dei 3 diversi modelli di Smart: Fortwo, Forfour e Roadster. Queste ultime 2 dal 2007 in poi sono andate fuori produzione, pertanto lo studio è significativo solo fino al 2006. Nei primi due anni presi in esame, il 75% circa di Smart vendute erano Fortwo, e il 22% erano Forfour. L'anno successivo le Forfour hanno registrato una variazione positiva dell'11,7%, le Fortwo vendite sono restatese invariate, mentre le Roadster registravano già una variazione negativa del 70%.

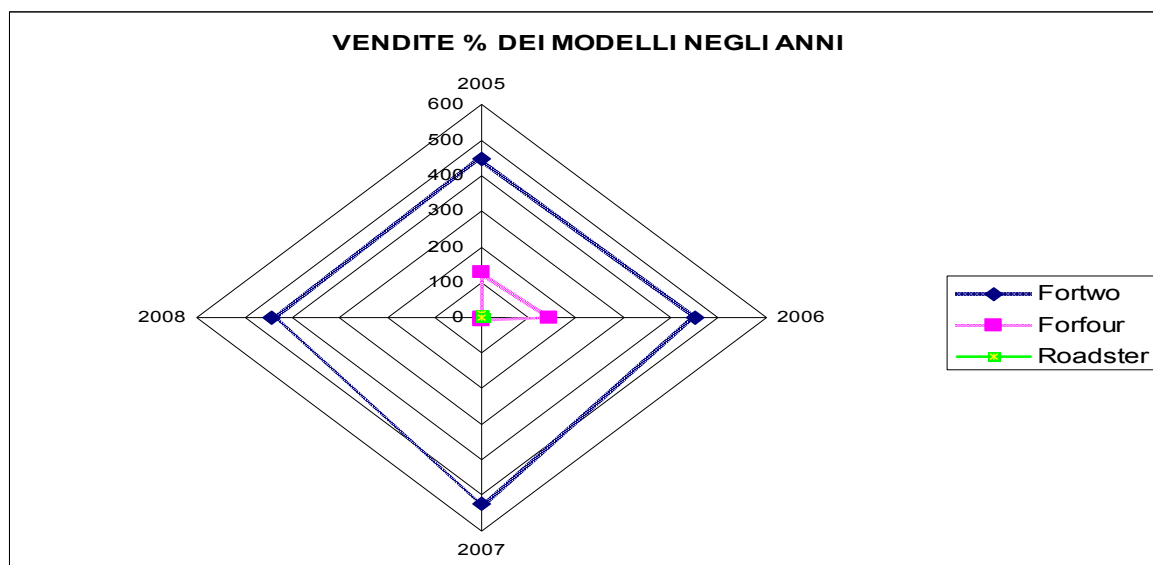


Grafico 17 – Percentuale di vetture vendute per ognuno dei tre modelli

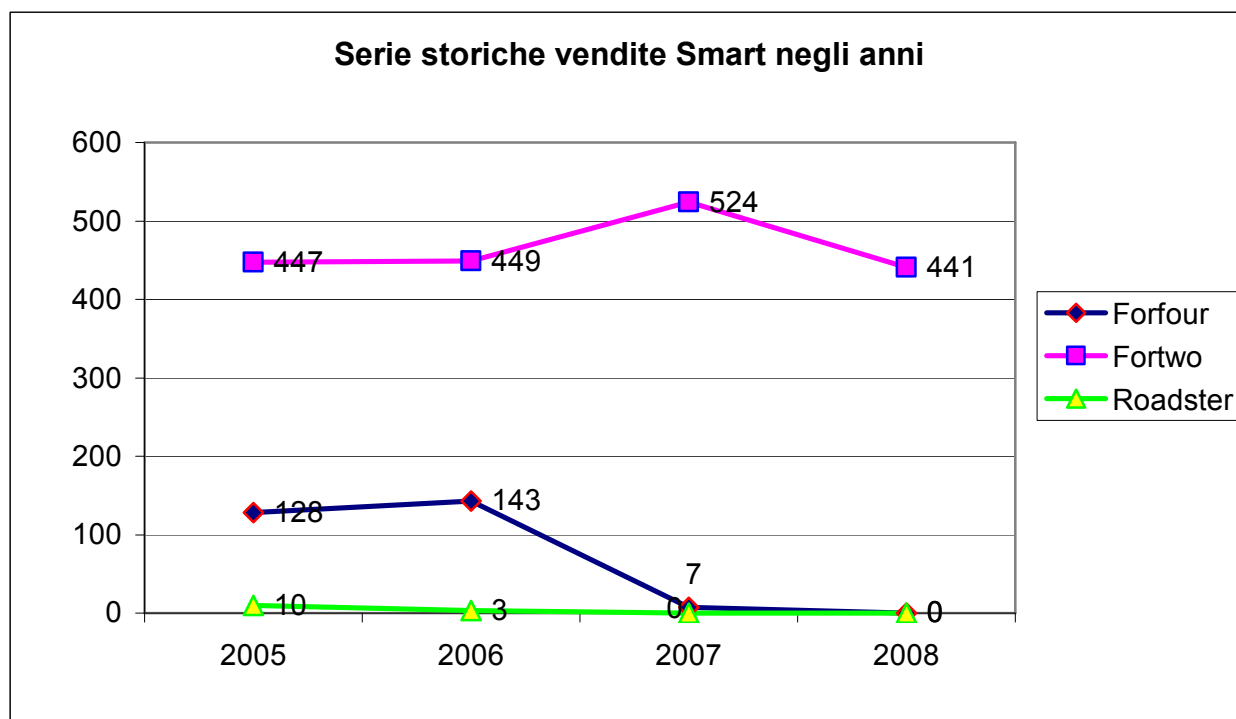


Grafico 18 – Andamento delle vendite dei tre modelli negli anni

I due grafici sopra riportati mostrano quanto detto sopra, ovvero che il modello Fortwo è il vero punto forte delle auto Smart. Ben evidente è il crollo avuto tra il 2006 e il 2007 dal modello Forfour, in quanto quest'ultimo è andato fuori produzione.

3.3.3 - Dettaglio vendite per province (analisi province)

Questa terza parte di analisi relativa alle vendite di vetture Smart è concentrata sulle province nelle quali sono state distribuite le auto, ovvero dove hanno sede le aziende o i privati che le hanno acquistate.

SMART VENDUTE NELLE DIVERSE PROVINCE									
Provincia	2005		2006		2007		2008		
	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	
Padova	290	51,8%	344	59,1%	299	64,6%	268	65,5%	
Rovigo	18	3,2%	18	3,1%	22	4,8%	17	4,2%	
Treviso	10	1,8%	5	0,9%	13	2,8%	7	1,7%	
Venezia	52	9,3%	51	8,8%	69	14,9%	56	13,7%	
Vicenza	14	2,5%	17	2,9%	16	3,5%	31	7,6%	
Verona	7	1,3%	4	0,7%	8	1,7%	4	1,0%	
Ferrara	0	0,0%	2	0,3%	3	0,6%	10	2,4%	
Altre	169	30,2%	141	24,2%	33	7,1%	16	3,9%	
Totale	560	100,0%	582	100,0%	463	100,0%	409	100,0%	

Tabella 32 – Distribuzione delle vendite Smart nelle province più significative

Chiaramente la stragrande maggioranza di Smart viene venduta a Padova in quanto, come già detto in precedenza, la filiale di Limena è l'unico Smart Center e quindi l'unica che vende queste vetture. Inoltre, proprio per questo motivo, non verrà presa in considerazione l'analisi delle vendite delle singole filiali che, Divisione di Limena a parte, risulterebbero non significative.

VARIAZIONE PERCENTUALE				
Provincia	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2008-2005
Padova	18,6%	-13,1%	-10,4%	-7,6%
Rovigo	0,0%	22,2%	-22,7%	-5,6%
Treviso	-50,0%	160,0%	-46,2%	-30,0%
Venezia	-1,9%	35,3%	-18,8%	7,7%
Vicenza	21,4%	-5,9%	93,8%	121,4%
Verona	-42,9%	100,0%	-50,0%	-42,9%
Ferrara	0,0%	50,0%	233,3%	0,0%
Altre	-16,6%	-76,6%	-51,5%	-90,5%
Totale	3,9%	-20,4%	-11,7%	-27,0%

Tabella 33 – Variazione percentuale

Dando uno sguardo alla tabella delle variazioni percentuali notiamo, nell'intero periodo di riferimento, la crescita della provincia di Vicenza del 121,4% e il calo delle vendite nelle province di Verona e Treviso rispettivamente di 42,9% e 30%.

3.3.4 - Analisi sulla quota di mercato di Alfa sulle vendite totali Smart

Quest' ultima parte di analisi si concentra sulle quote di mercato di Alfa sulle vetture Smart totali vendute, calcolate nelle province che nella precedente analisi avevano un peso maggiore: Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Vicenza e Verona. Chiaramente non disponendo dei dati sulle vendite dei concorrenti non sarà possibile trovare le corrispondenti quote di mercato.

	2005	2006	2007	2008		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2005-2008
Padova	449	489	440	443	Padova	8,9%	-10,0%	0,7%	-1,3%
Rovigo	87	58	54	61	Rovigo	-33,3%	-6,9%	13,0%	-29,9%
Treviso	367	342	271	285	Treviso	-6,8%	-20,8%	5,2%	-22,3%
Venezia	299	219	281	219	Venezia	-26,8%	28,3%	-22,1%	-26,8%
Vicenza	351	286	201	250	Vicenza	-18,5%	-29,7%	24,4%	-28,8%
Verona	495	448	316	300	Verona	-9,5%	-29,5%	-5,1%	-39,4%

Tabelle 34 e 35 – Smart totali immatricolate nelle province e variazioni percentuali

Queste prime due tabelle riportano le vetture Smart immatricolate negli anni nelle diverse province e le rispettive variazioni percentuali: si vede chiaramente che dal 2005 in poi le immatricolazioni di Smart nelle province sono quasi sempre calate, in maniera anche abbastanza consistente se si considera l'intero periodo 2005-2008, a causa della crisi del mercato delle automobili. Tra il 2007 e il 2008 c'è stato invece un aumento: probabilmente la causa è da attribuire al fatto che a cavallo tra questi 2 anni è stata introdotta la versione restyling della Smart Fortwo.

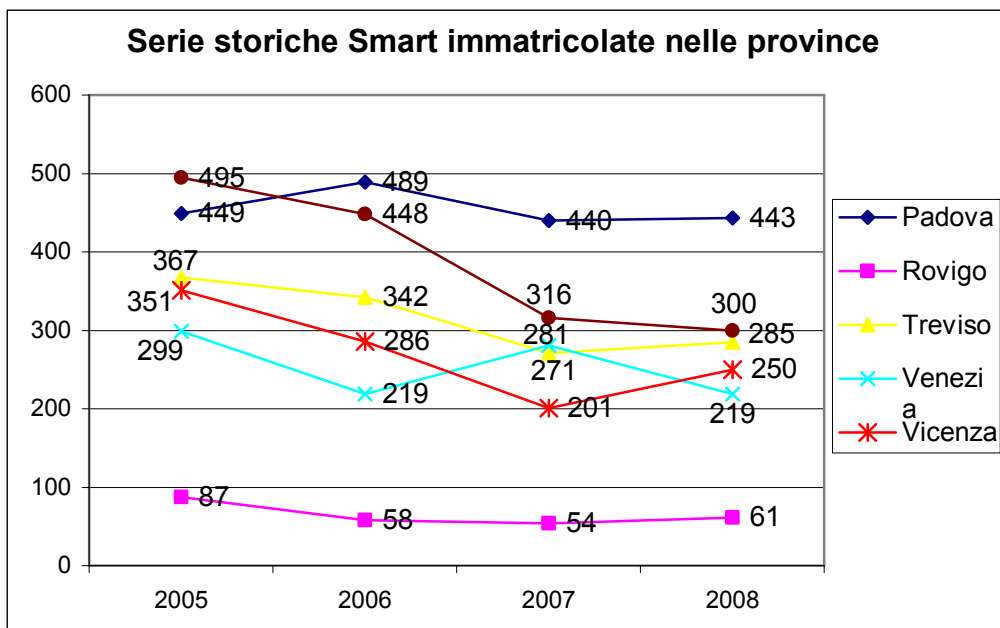


Grafico 19 – Andamento immatricolazioni Smart totali nelle province

Un'altra particolarità che emerge dal grafico è l'andamento delle immatricolazioni nella provincia di Venezia che nel 2007, quando tutte le altre province registrano un calo rispetto all'anno prima, presenta una variazione percentuale positiva del 28,3% di Smart immatricolate.

A questo punto possiamo calcolare la quota di mercato di Alfa sulle Smart totali immatricolate in ogni provincia, come rapporto tra le vetture vendute appunto da Alfa (che abbiamo precedentemente analizzato) e quelle immatricolate in totale per ogni provincia.

	2005	2006	2007	2008
Padova	64,59%	70,35%	67,95%	60,50%
Rovigo	20,69%	31,03%	40,74%	27,87%
Treviso	2,72%	1,46%	4,80%	2,46%
Venezia	17,39%	23,29%	24,56%	25,57%
Vicenza	3,99%	5,94%	7,96%	12,40%
Verona	1,41%	0,89%	2,53%	1,33%

Tabella 36 – Quote di mercato di Alfa sulle vendite Smart nelle diverse province

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2005-2008
Padova	8,9%	-3,4%	-11,0%	-6,3%
Rovigo	50,0%	31,3%	-31,6%	34,7%
Treviso	-46,3%	228,1%	-48,8%	-9,9%
Venezia	33,9%	5,4%	4,1%	47,0%
Vicenza	49,0%	33,9%	55,8%	210,9%
Verona	-36,9%	183,5%	-47,3%	-5,7%

Tabella 37 – Variazione percentuale

Chiaramente la quota di mercato di Alfa sulla provincia di Padova oscilla tra il 60% e il 70%, in quanto è l'unico Smart center in tutta la provincia. Gli altri valori sembrano abbastanza casuali e attribuibili esclusivamente alle imprevedibili variazioni della domanda e del mercato.

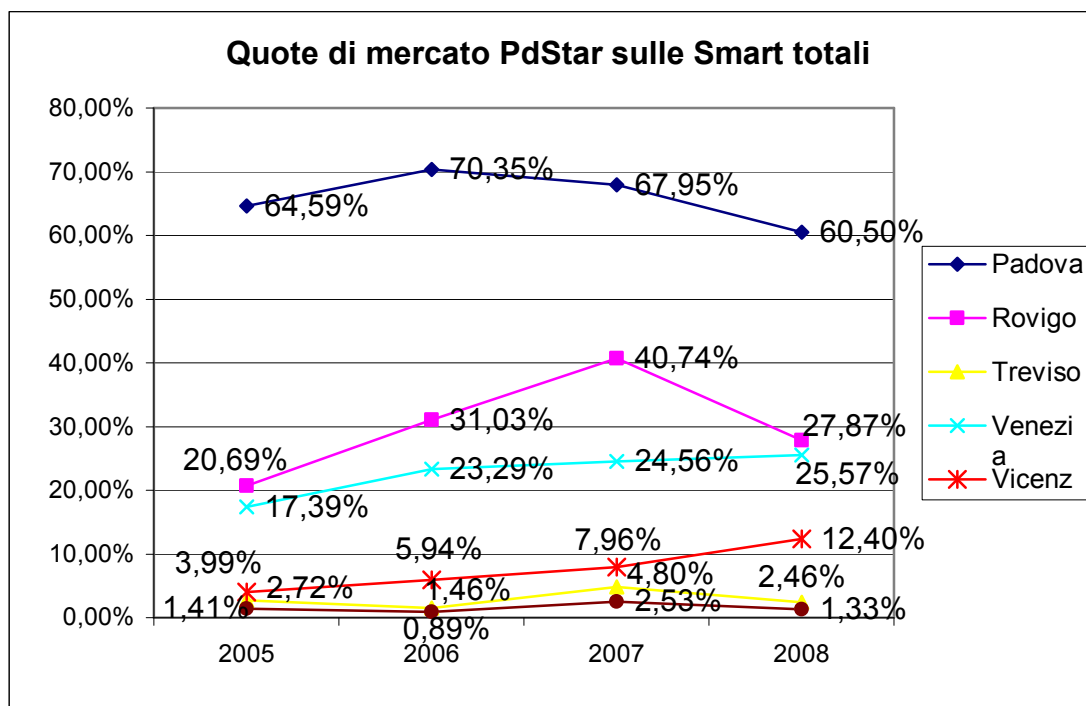


Grafico 20 - Andamento delle quote di mercato di Alfa

CAPITOLO QUARTO: IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT COME STRUMENTO PER LA FIDELIZZAZIONE

4.1 La fidelizzazione

La fidelizzazione della clientela o customer loyalty è l'insieme delle azioni di marketing volte al mantenimento della clientela già esistente, che rappresenta la prima linea di difesa di ogni azienda. Può essere anche definita come una particolare tipologia di comportamento del consumatore, in cui il riacquisto sistematico del bene o servizio offerto da un'impresa è motivato dall'esistenza, nel sistema cognitivo del cliente, di un significativo stock di fiducia nei confronti di tale impresa.

Essa permette di stabilizzare la relazione con i clienti, ampliarne lo spettro ed estenderne la durata, accrescendone il valore economico e massimizzando così i flussi di reddito attuali e potenziali generati dall'impresa (Castaldo, 2005).

Normalmente il costo sostenuto per acquisire un nuovo cliente è di gran lunga superiore a quello necessario per realizzare nuove opportunità sui clienti già attivi. (<http://crm.sysandorg.it>).

Per raggiungere questo scopo è necessario conoscere a fondo il cliente, anticipare i suoi bisogni e monitorare il suo comportamento. Solo così è possibile prevedere eventuali problematiche che possono portare all'abbandono.

Il miglior modo per aumentare la "fidelizzazione" consiste nel realizzare un elevato grado di soddisfazione che, a sua volta, si traduce in un elevato tasso di fedeltà. La fidelizzazione della clientela viene stimolata e promossa studiando particolari progetti di marketing, che prevedono l'elargizione di benefici, vantaggi o premi da parte dell'azienda promotrice nei confronti dei suoi consumatori. In questo modo il brand viene necessariamente associato a caratteristiche positive e costruttive che il consumatore ricorda con piacere in un processo virtuoso di affezione alla marca. (Spesso il mezzo utilizzato per i programmi di fidelizzazione è la fidelity card, uno strumento utile per l'identificazione del cliente e che è il simbolo di riconoscimento e di appartenenza).

Possiamo affermare che la centralità della fedeltà deriva dal fatto che gli acquirenti abituali rappresentano in qualsiasi mercato un valore notevole per l'azienda, rappresentando una fonte di reddito durevole nel tempo. Nei casi in cui vi sia un rapporto stabile tra fedeltà e frequenza di acquisto, si può stimare anche il valore della fedeltà, una dimensione particolare perché è strettamente collegata all'esperienza d'uso. Non esiste fedeltà di marca se prima non c'è un acquisto e una esperienza d'uso. Creando fiducia nella mente dell'individuo, l'azienda costruisce la "fidelizzazione" del consumatore, che arriva a scegliere una marca perché ormai legato ad essa e da essa si sente rassicurato. L'immaginario di quel brand evoca in lui sensazioni di piena fiducia, l'individuo entra nell'atmosfera che l'azienda ha costruito per lui, in un mondo costruito da significati riconducibili e familiari.

Come afferma Castaldo, la *customer loyalty* rappresenta un costrutto articolabile in due componenti: la dimensione cognitiva e quella comportamentale. Essa si manifesta perciò solo quando la scelta sistematica di una medesima alternativa d'offerta (comportamento d'acquisto ripetuto) deriva da un preciso atto di volontà dell'acquirente, che manifesta una particolare preferenza e una chiara fiducia in una particolare alternativa d'offerta (dimensione cognitiva).

In definitiva, fidelizzare il cliente significa conoscerlo, capire e prevederne i bisogni, capirne i tempi e rispondere alle sue segnalazioni. Un cliente avrà forti motivazioni per restare fedele, se ravvisa nel fornitore una significativa attenzione alla sua identità.

4.2 Il Customer relationship management

Al concetto di fidelizzazione è strettamente legato il Customer Relationship Management (termine inglese spesso abbreviato in CRM, che significa Gestione delle relazioni con il cliente) : infatti solo attraverso l'adozione di opportuni strumenti in grado di valorizzare la ricchezza di informazioni relative al consumatore (disponibili in rete) e di consentirne una proficua gestione, sfruttando le potenzialità dell'interattività, che il prodotto o servizio creato insieme al cliente e a questi venduto al prezzo più appropriato può trasformarsi in

occasione per instaurare una relazione sistematica con lo stesso, volta alla sua crescente soddisfazione e, quindi, fidelizzazione nel tempo. In un'impresa "Market-oriented" il mercato non è più rappresentato solo dal cliente ma dall'ambiente circostante, con il quale l'impresa deve stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo conto dei valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente. Quindi l'attenzione verso il cliente è cruciale e determinante.

Per questo motivo il marketing management deve pianificare e implementare apposite strategie per gestire una risorsa così importante. Il CRM si spinge sostanzialmente secondo quattro direzioni differenti e separate:

- 1 - L'acquisizione di nuovi clienti (o "clienti potenziali")
- 2 - L'aumento delle relazioni con i clienti più importanti (o "clienti coltivabili")
- 3 - La fidelizzazione più longeva possibile dei clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa (definiti "clienti primo piano")
- 4 - La trasformazione degli attuali clienti in procuratori, ossia consumatori che lodano l'azienda incoraggiando altre persone a rivolgersi alla stessa per i loro acquisti

Alcune aziende cercano di non tenere conto di clienti che hanno poca importanza (definiti in gergo "clienti sotto-zero") e attuano delle implicite tecniche definite, sempre gergalmente, come "Demarketing", (ovvero l'ignoramento dei clienti sotto-zero).

Il CRM si articola comunemente in 3 tipologie:

- CRM operativo: soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di business che prevedono il contatto diretto con il cliente.
- CRM analitico: procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso l'estrazione di dati dal CRM operativo, la loro analisi e lo studio revisionale sui comportamenti dei clienti stessi.
- CRM collaborativo: metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc.) per gestire il contatto con il cliente.

L'errore più comune in cui ci si imbatte quando si parla di Customer Relationship Management è quello di equiparare tale concetto a quello di un software. Il CRM non è una semplice questione di marketing né di sistemi informatici, bensì si avvale in maniera sempre più massiccia, di strumenti informatici o comunque automatizzati, per implementare il management. Il CRM è un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone ed alla cultura, che pone il cliente al centro dell'attenzione sia nel caso del business-to-business sia in quello del business-to-consumer. Le applicazioni CRM servono a tenersi in contatto con la clientela, a inserire le loro informazioni nel database e a fornire loro modalità per interagire in modo che tali interazioni possano essere registrate e analizzate.

Gli strumenti a disposizione delle singole imprese al fine di instaurare con il cliente un rapporto individuale sono molti, fra cui chat, forum di discussioni ed indirizzo e-mail; internet e gli strumenti che offre possono essere considerati un valido ed essenziale completamento per instaurare e migliorare il rapporto con la propria clientela; importante è individuare quali, fra tanti, l'impresa reputa migliori strumenti per la propria clientela.

Infine un accenno a quali sono i vantaggi che una strategia di customer relationship management può offrire se gli opportuni strumenti sono implementati in maniera corretta:

Riduzione dei costi: questo è il primo obiettivo. L'idea è che la tecnologia faciliti il contatto con i clienti, per vendere o per fornire loro servizi. La maggior parte degli strumenti CRM, dai generatori di prezzi alle basi di conoscenze interne, consentono la riduzione dei costi incrementando la produttività degli impiegati.

Soddisfazione e fedeltà del cliente: gli ottimi strumenti CRM consentono di lavorare con il fornitore, potendo ottenere più velocemente ciò di cui hanno bisogno e ricevendo informazioni mirate che sono immediatamente utili. Diversi studi hanno mostrato che i clienti molto soddisfatti non sono solo felici: comprano di più, costano meno al servizio relativo a ciò che comprano, sono meno sensibili ai prezzi e fanno un'ottima pubblicità ai fornitori che preferiscono. Quindi, coltivare la fedeltà dei clienti porta vantaggi enormi.

Aumento dei profitti: I profitti sono l'ultima prova e una conseguenza alla riduzione dei costi e della fedeltà del cliente.

Soddisfazione dei dipendenti: Alcune implementazioni CRM si preoccupano di quantificare l'impatto sulla soddisfazione dei dipendenti, forse perché tale soddisfazione viene misurata molto raramente e comunque la ripartizione dell'effetto delle implementazioni CRM sul personale è un'operazione veramente difficile.

4.3 Il caso dell'azienda Alfa

4.3.1 Il CRM in azienda: studio del caso

Con l'avvio del progetto di CRM l'azienda Alfa si è attivata per pianificare tutte quelle strategie e operazioni orientate alla gestione delle relazioni con la clientela. Lo scopo è quello di avere più informazioni possibili sui clienti in modo da poter tracciare per ognuno di essi un profilo, improntare relazioni di tipo *one to one* e sapere come comportarsi con ognuno di essi. Naturalmente ogni progetto CRM che si rispetti deve essere accompagnato e supportato da opportuni software: infatti l'azienda ha deciso di integrare il gestionale dove sono archiviate le informazioni in merito alle vendite (SAP) con uno specifico per il CRM (SAP-CRM), nel quale verranno inserite tutte le informazioni dei clienti, che verranno divisi per caratteristiche, in modo che quest'ultime possano essere estratte e possano essere effettuate delle campagne o delle promozioni mirate a delle specifiche categorie di clientela. Come già detto in precedenza l'attenzione è rivolta sia all'acquisizione di nuovi clienti, sia al mantenimento di quelli già presenti, concentrandosi sulla fedeltà di quest'ultimi in modo che diventino a loro volta clienti procuratori, in grado di incoraggiare altri consumatori a rivolgersi all'azienda.

In merito a questo è stato svolto un lavoro di contatto telefonico sia verso i clienti, sia verso clienti potenziali che avevano acquistato delle vetture da un marchio della concorrenza (Bmw, Audi, Jaguar, Lexus ecc.).

Ora vedremo nel dettaglio i risultati di questi due lavori di contatto con la clientela.

4.3.2 Indagine sui clienti flotte Mercedes-Benz

Come già detto, con questo lavoro l'azienda intende raccogliere e archiviare più informazioni possibili sui propri clienti: nel dettaglio è stata effettuata un'indagine sulle flotte, ovvero i clienti-azienda che dispongono presumibilmente di un parco auto aziendale.

Per prima cosa si è deciso di dedicarsi ai clienti che hanno acquistato presso l'azienda dal 2007 ad oggi: sono stati estratti i dati di tutte le vendite e successivamente si è proceduto all'eliminazione dei privati, ovvero di coloro i quali non disponevano di partita iva, e dei

commercianti. Successivamente è stato preparato il questionario da somministrare ai clienti con lo scopo di controllare se i dati anagrafici in possesso dell'azienda fossero esatti, e di raccogliere informazioni in merito alla composizione del parco auto.

Per ogni cliente al quale veniva somministrato il questionario telefonico, bisognava compilare una scheda per Mercedes, nella quale inserire i dati anagrafici del cliente e tutte le informazioni in merito alle auto Mercedes-Benz possedute.

Al termine di questa indagine (che ha accompagnato quasi tutto il periodo di stage, in quanto me ne occupavo solo di mattina), sono state tratte delle conclusioni sul comportamento dei clienti di fronte a quest'iniziativa. I risultati sono i seguenti:

RISULTATI CHIAMATE CLIENTI MB	2007		2008		2009	
	Val ass	%	Val ass	%	Val ass	%
RISPOSTE COMPLETE	168	74,3%	146	69,5%	79	79,8%
RISPOSTE INCOMPLETE	11	4,9%	12	5,7%	9	9,1%
ASTENUTI	3	1,3%	2	1,0%	0	0,0%
NON RINTRACCIATI	44	19,5%	50	23,8%	11	11,1%
TOTALE	226	100%	210	100%	99	100%

Tabella 38 - Risultati dell'indagine sui clienti Mercedes-Benz negli anni 2007, 2008 e 2009

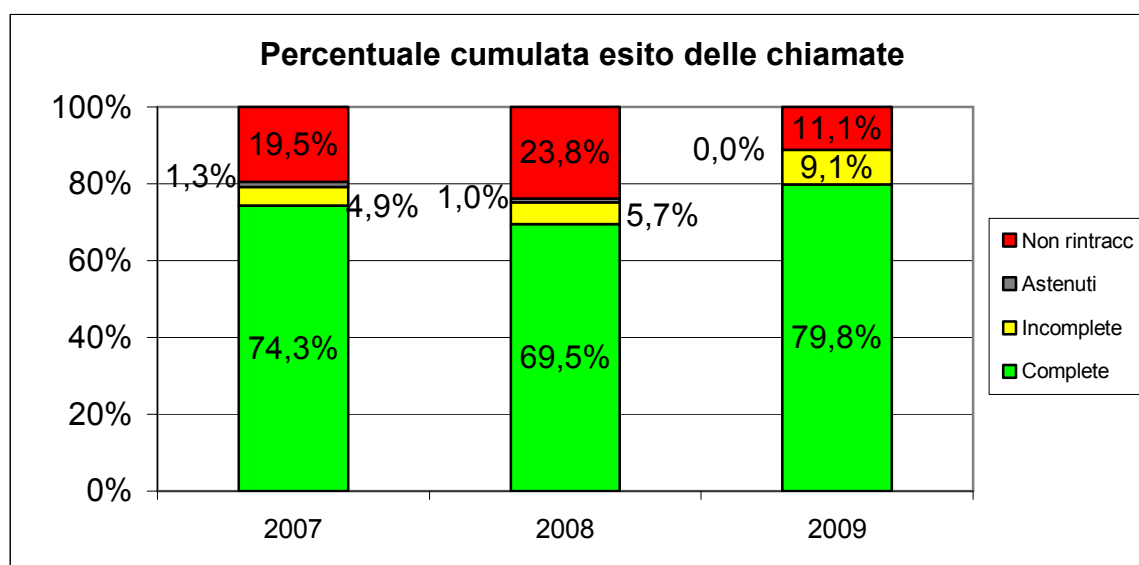


Grafico 21 – Peso dei risultati dell'indagine sui clienti Mercedes-Benz

La suddivisione è stata così articolata:

Risposte complete: tutti i clienti che hanno risposto in maniera esaustiva al questionario, e per i quali è stata compilata una scheda per Mercedes completa.

Risposte incomplete: tutti i clienti che hanno solo confermato i dati anagrafici, in quanto la persona intervistata non si occupava del parco auto e non c'era possibilità di parlare con un responsabile.

Astenuti: tutti i clienti che hanno ritenuto inutile il questionario e si sono rifiutati di lasciare informazioni.

Non rintracciati: tutti i clienti con i quali non è stato possibile parlare per motivi vari: azienda fallita, mancanza di numero di telefono, nessuna risposta anche dopo numerose chiamate.

I risultati sono senz'altro positivi per l'azienda, in quanto la percentuale di clienti che hanno risposto senza problemi oscilla nei 3 anni sempre tra il 70% e l' 80%, mentre solo un misero 1% non ha voluto partecipare al questionario. Questo può essere abbastanza indicativo della disponibilità dei clienti verso iniziative di questo tipo, e quindi della loro soddisfazione nei confronti dell'azienda.

Com'era immaginabile, il campione di clienti del 2009 ha dato gli esiti migliori, in quanto sono state chiamate aziende che potevano aver fatto l'ultimo acquisto poche settimane prima, o al più qualche mese, e senz'altro la probabilità che una di queste fosse fallita o avesse cambiato numero di telefono era piuttosto bassa; inoltre sembra che l'atteggiamento dei clienti di fronte a queste iniziative sia tanto più disponibile quanto più quest'ultime sono vicine alla data dell'ultimo acquisto.

Successivamente si è voluto anche fare un'analisi sulla "sporcizia" dei dati anagrafici contenuti all'interno del gestionale aziendale, confrontandoli con quelli appena forniti dai clienti. I risultati sono i seguenti:

CONTROLLO DATI IN SAP	2007		2008		2009	
	Val ass	%	Val ass	%	Val ass	%
CORRETTE	155	92,3%	141	89,2%	87	98,9%
ERRATE	13	7,7%	17	10,8%	1	1,1%
TOTALE	168	100,0%	158	100,0%	88	100,0%

Tabella 39 – Risultati sulla sporcizia dei dati aziendali in merito ai clienti intervistati

Il 7,7% dei clienti appartenenti al primo campione e il 10,8% di quelli del secondo ci hanno fornito dei dati nuovi per quanto riguarda l'anagrafica: generalmente le modifiche riguardavano aziende che avevano cambiato l'indirizzo della sede legale o semplicemente il numero di telefono, o in alcuni casi mancava proprio un dato all'interno del software, probabilmente perché al momento dell'acquisto il cliente non aveva fornito l'informazione al venditore.

A questo punto è utile rivolgere l'attenzione anche al dettaglio delle modalità di risposta dei clienti alle domande del questionario; come vedremo nell'appendice successivamente, il questionario era composto da 8 domande, ma solo 4 di queste sono state riportate in questa breve analisi in quanto utili a capire il comportamento di acquisto e di utilizzo delle vetture da parte dei clienti aziende. Le domande riportate nella tabella seguente riguardano il chilometraggio delle vetture, le modalità di pagamento e la frequenza di sostituzione o di nuovo acquisto; vediamo ora i risultati:

RISPOSTE AL QUESTIONARIO RELATIVO ALLA VALUTAZIONE DEL PARCO AUTO AZIENDALE DEI CLIENTI							
Domande	Modalità	2007		2008		2009	
		Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale	Val. ass.	Percentuale
Quanti km percorrono in media all'anno le vostre vetture?	<=30000	90	50,3%	97	61,4%	48	54,5%
	30000 - 50000	51	28,5%	29	18,4%	16	18,2%
	>50000	17	9,5%	18	11,4%	10	11,4%
	No risp	21	11,7%	14	8,9%	14	15,9%
Quali sono state le modalità di pagamento delle vetture?	Contanti	64	35,8%	50	31,6%	30	34,1%
	Finanziamento	23	12,8%	37	23,4%	16	18,2%
	Leasing	58	32,4%	46	29,1%	26	29,5%
	Misto	9	5,0%	10	6,3%	6	6,8%
	Noleggio	2	1,1%	1	0,6%	1	1,1%
No risp	23	12,8%	14	8,9%	9	10,2%	
Ogni quanto vengono cambiate le vetture aziendali?	Tra 1 e 3 anni	53	29,6%	50	31,6%	38	43,2%
	Più di 3 anni	104	58,1%	94	59,5%	41	46,6%
	No risp	22	12,3%	14	8,9%	9	10,2%
L'azienda ha in programma l'acquisto di altre vetture?	Entro 6 mesi	22	12,3%	17	10,8%	13	14,8%
	6 mesi - 1 anno	21	11,7%	22	13,9%	4	4,5%
	1 anno - 3 anni	9	5,0%	19	12,0%	4	4,5%
	Più di 3 anni			4	2,5%	1	1,1%
	non so - nessuno	103	57,5%	82	51,9%	57	64,8%
No risp	24	13,4%	14	8,9%	9	10,2%	

Tabella 40 – Risposte al questionario in merito al parco auto aziendale dei clienti

Per quanto riguarda la prima domanda si nota che almeno la metà dei clienti intervistati in ognuno dei 3 campioni ha risposto che le auto aziendali percorrono mediamente meno di 30000 chilometri l'anno. Da questa domanda è interessante notare che la percentuale di coloro i quali percorrono con le auto aziendali fra i 30000 e i 50000 chilometri l'anno è calata dal 28,5% del 2007 al 18,2% del 2009: anche questo potrebbe essere un segnale di crisi economica, che induce le aziende a ridurre i consumi. Per quanto riguarda le modalità di pagamento le percentuali di risposte sembrano abbastanza omogenee nei 3 anni, ad eccezione forse dei clienti che pagano l'auto aziendale con un finanziamento, che sono aumentati di 10 punti percentuale tra il 2007 e il 2008 per poi riscendere nel 2009. Dalla domanda sulla frequenza di sostituzione delle vetture si nota che la percentuale di aziende che cambia le vetture aziendali entro 1-3 anni dall'ultimo acquisto è cresciuta dal 2007 al 2009 (dal 29,6% al 43,2%), mentre coloro i quali sostituiscono la vettura dopo più di 3 anni sono diminuiti nel campione dei clienti 2009: questo sembrerebbe essere un po' in controtendenza con la crisi economica che stiamo vivendo. Infine si nota che più della

metà dei clienti intervistati non ha attualmente in programma di acquistare altre vetture aziendali, e molti di loro hanno confermato telefonicamente che il motivo di questa incertezza è da attribuire proprio alla crisi economica.

4.3.3 Indagine sui clienti della concorrenza

Dopo aver raccolto una sufficiente quantità di informazioni in merito al parco auto dei propri clienti, è stata effettuata un'indagine per cercare di entrare a conoscenza delle vetture aziendali di aziende che negli ultimi anni hanno acquistato delle vetture dai marchi concorrenti di Mercedes. La somministrazione del questionario ai clienti non è avvenuta più per telefono, bensì via e-mail: le aziende sono state contattate per chiedere solamente l'indirizzo e-mail sul quale inviare l'intervista. Si è ritenuto opportuno procedere in questo modo per poter inviare ai clienti anche l'informativa sulla privacy, cosicché gli intervistati potessero dare o meno il consenso al trattamento dei propri dati: infatti effettuando l'intervista telefonica l'azienda non avrebbe avuto una prova scritta dell'effettivo consenso dell'intervistato a trattare i suoi dati.

Il campione su cui si è deciso di lavorare è stato estratto selezionando, fra tutti gli acquisti di vetture dei marchi concorrenti nel 2007, solo le aziende: successivamente per ognuna di esse è stato cercato il numero sulle pagine gialle e sono state contattate. Alla fine 289 aziende hanno fornito il loro indirizzo e-mail sul quale è stato inviato il questionario.

Com'era immaginabile i risultati sono stati abbastanza insoddisfacenti, in quanto solo una decina di contatti hanno risposto al questionario; c'è da considerare anche che spesso le e-mail contenenti questionari, pubblicità o altro materiale non di primaria importanza per il destinatario, vengono eliminate ancora prima di essere consultate.

Tutto questo lavoro di contatto telefonico della clientela è stato utilissimo all'azienda in ottica del progetto di customer relationship management, in quanto ha permesso di archiviare una buona quantità di informazioni sui clienti-aziende più recenti sia per quanto riguarda il parco auto, sia per il controllo dei dati anagrafici, che per alcuni clienti potevano essere andati perduti. Inoltre ha dato indicazioni utili anche in merito alla disponibilità (o

per meglio dire non disponibilità) dei non clienti di fronte ad iniziative come l'invio di questionari via e-mail.

CONCLUSIONI

Giunti al termine di questo elaborato è utile precisare innanzitutto che durante la mia permanenza in azienda sono stati raggiunti tutti gli obiettivi che erano stati prefissati prima di iniziare lo stage. Sono state svolte diverse attività utili sia a me per calarmi nella realtà aziendale e capire alcuni metodi di lavoro di quest'ultima, sia per l'azienda stessa con la quale abbiamo potuto trarre diverse conclusioni a seguito del lavoro svolto; chiaramente tutte le analisi da me svolte e inserite in questo elaborato che riguardano attività e dati aziendali, sono state controllate e discusse con il personale amministrativo dell'azienda stessa prima di essere inserite in questa tesi.

A seguito dell'indagine telefonica per la valutazione del parco auto aziendale dei clienti abbiamo potuto osservare che quest'ultimi sono generalmente disponibili di fronte a queste iniziative del concessionario, tranne qualche eccezione. In particolare, com'era immaginabile, è emerso che i clienti sono tanto più propensi a collaborare a queste interviste, quanto più sono vicine all'ultimo acquisto: infatti, analizzando i campioni di clienti aziende che hanno acquistato vetture presso l'azienda Alfa tra il 2007 e il 2009, si è visto che i clienti più recenti erano più entusiasti. Inoltre, come vedremo nello schema del questionario nell'appendice, l'intervista raccoglieva informazioni anche in merito ad eventuali futuri acquisti ed alle preferenze che i clienti potranno avere per il futuro: grazie a questi dati il personale di Alfa deciderà quando ricontattarli sulla base delle informazioni in merito alle loro preferenze e alle loro aspettative, e al tempo trascorso dall'ultimo acquisto o contatto: quest'ultime saranno archiviate nel gestionale dedicato al progetto di customer relationship management. Infine, l'azienda può ragionare sulle motivazioni che possono spingere i clienti a non ritornare ad acquistare da Alfa. Tutte queste informazioni e le strategie adottate di conseguenza permetteranno all'azienda di instaurare una relazione di tipo *one to one* con i propri clienti.

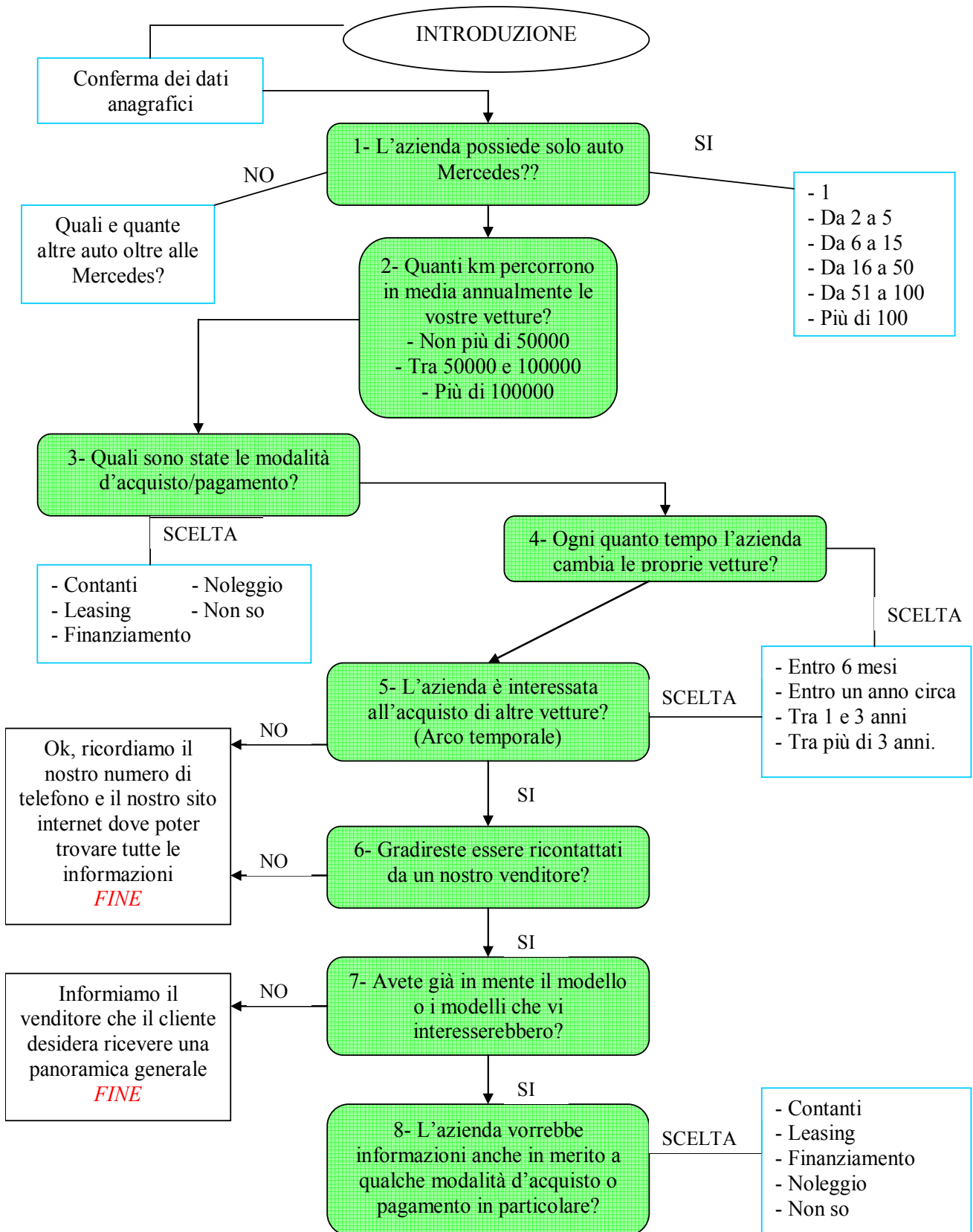
Conclusioni meno positive invece sono state tratte dall'indagine dei clienti della concorrenza, ai quali è stato inviato lo stesso questionario via e-mail (circa 200 clienti), ma solo una parte non significativamente numerosa di loro ha risposto (circa 10).

Per quanto riguarda l'attività di analisi sulle vendite di vetture Mercedes e Smart, questo lavoro è risultato molto utile all'azienda per capire l'andamento dei modelli negli ultimi quattro anni. Sicuramente la prima osservazione che emerge riguarda la crisi economica che ha colpito il settore automobilistico dal 2008, testimoniata da un netto calo delle

vendite di tutti i modelli. Purtroppo non si è potuto disporre dei dati completi del 2009, altrimenti avrebbero evidenziato ulteriormente questo aspetto. L'azienda Alfa per far fronte a questa crisi sta promuovendo diverse offerte e campagne promozionali, con l'intento di mantenere una buona fidelizzazione della clientela.

APPENDICE

SCHEMA LOGICO DI UN QUESTIONARIO IN MERITO AL PARCO AUTO DEI CLIENTI



QUESTIONARIO PER I CLIENTI DELL' AZIENDA ALFA

Buongiorno sono Lorenzo Servino dell'azienda ALFA, parlo con l'azienda.....?So che avete acquistato l'anno scorso una (o più) vettura da noi. Potrei parlare con il responsabile del parco auto?(altrimenti con la persona che ne sa di più in merito alle vetture).

Vorrei rubarle qualche minuto per farle alcune domande utili ad aggiornare il nostro database. Innanzitutto se non le dispiace mi dovrebbe confermare i dati anagrafici:

- Parlo con il signor/la signora.....? (posizione in azienda?)
- In che settore opera l'azienda e quanti dipendenti lavorano al suo interno?
- La sede si trova in via....., CAP....., in provincia di.....?
- Gentilmente avrei bisogno di verificare infine numero di telefono, fax e indirizzo e-mail

Ora le farò alcune domande relative alle vetture in vostro possesso.

1- La vostra azienda utilizza solo vetture Mercedes-Benz?

- Se SI, fra le seguenti proposte, da quante e quali Mercedes è composto il vostro parco auto?

- 1
- Da 2 a 5
- Da 6 a 15
- Da 16 a 50
- Da 51 a 100
- Più di 100

- Se NO, quali e quante altre vetture di marchi diversi ci sono oltre alle Mercedes-Benz?

2- Quanti chilometri percorrono in media all'anno le vostre vetture?

- Non più di 50000 km
- Tra i 50000 e i 100000 km
- Oltre i 100000 km

3- Quali sono state le modalità d'acquisto (ovvero le modalità di pagamento) delle vetture?

- Finanziamento
- Contanti
- Leasing
- Noleggio
- Misto (nel caso di più modalità d'acquisto)

4- Ogni quanto vengono cambiate le vetture in azienda?

- Entro 6 mesi dal precedente acquisto
- Tra 6 mesi e 1 anno dall'ultimo acquisto
- Tra 1 e 3 anni dall'ultimo acquisto
- Dopo oltre 3 anni dall'ultimo acquisto

5- L'azienda ha in programma l'acquisto di altre vetture?

- Entro 6 mesi
- Entro un anno circa
- Tra 1 e 3 anni
- Tra più di 3 anni
- No, non abbiamo in programma di acquistare nuove vetture
 - *Va bene, la ringrazio per la sua disponibilità, e le ricordo che per qualsiasi informazione può contattarci al numero o visitare il nostro sito internet → FINE*

6- Gradireste essere ricontattati da un nostro venditore per farvi illustrare alcune delle nostre offerte?

- No, l'azienda preferisce informarsi da sola con calma.
 - *Va bene, la ringrazio per la sua disponibilità, e le ricordo che per qualsiasi informazione può visitare il nostro sito internet o contattarci al numero → FINE*
- Sì, seguiamo con la domanda successiva

7- Avete già in mente il modello o i modelli che vi interesserebbero?

- Sì, annotiamo quanto ci dice il cliente.
- No, vogliono ricevere una panoramica generale di modelli e relative offerte
 - *Bene, la faremo ricontattare per un consulto con il nostro venditore in modo che veniate a conoscenza delle nostre offerte. → FINE*

8- Infine, potrebbero interessare informazioni sulle modalità di acquisto/pagamento?

- Contanti
- Leasing
- Finanziamento
- Noleggio
- Non so

La ringrazio della sua disponibilità, sarete ricontattati al più presto. Buona giornata

SCHEDA DA COMPILARE PER OGNI CLIENTE CONTATTATO

Mercedes-Benz Italia S.p.A.



KAM:

Data Visita:

Ragione Sociale:

Indirizzo Italia

Telefono:

Fax:

Resp. Acquisti/Parco Auto:

Telefono:

Cell:

E-mail:

P. IVA.

Parco Veicoli:

Parco Totale:

Potenziale Annuo

Percorrenza Km (media/anno):

	MB	SMART
Potenziale 2010 (obtv)		
Potenziale 2011 (obtv)		

Fasce Car Policy

Modelli ed Allestimenti	Rinnovi Annui	Potenziale MB 2010 Target	Canone-Prezzo	Classe	Versione
				<input type="checkbox"/> A	
				<input type="checkbox"/> B	
				<input type="checkbox"/> C	
				<input type="checkbox"/> E	
				<input type="checkbox"/> altro	
				<input type="checkbox"/> A	
				<input type="checkbox"/> B	
				<input type="checkbox"/> C	
				<input type="checkbox"/> E	
				<input type="checkbox"/> altro	

Tipologia di Acquisto:

Tipologia Acquisto:

Diretta/Interna

Indiretta/Outsourcing

Contanti

Fleet Management

Finanziamento

NLT

Leasing

QUESTIONARIO VIA E-MAIL PER I NON CLIENTI DELL'AZIENDA ALFA

Buongiorno,

lo scopo del seguente questionario è quello di valutare il Suo parco auto aziendale, per una nostra indagine statistica interna.

Le precisiamo che Lei è libero di non rispondere a tutte le domande che le verranno sottoposte. La invitiamo a leggere attentamente l'informativa sulla privacy e a compilare la sezione sui dati anagrafici.

Informativa Privacy

I suoi dati anagrafici, acquisiti presso registri pubblici, e le informazioni rese attraverso il seguente questionario saranno trattati, con il Suo consenso, da Alfa – in qualità di titolare del trattamento – con o senza l'ausilio di sistemi elettronici o automatizzati, al fine di fornire informazioni commerciali e/o promozionali, inviare materiale pubblicitario su prodotti, servizi ed altre attività del titolare e saranno conservati in un database informatico di Gestione dei rapporti con la clientela (CRM).

Titolare del trattamento è Alfa con sede in via In qualsiasi momento, Lei potrà rivolgersi al titolare per esercitare diritti di accesso, conoscenza, rettifica dei propri dati, e opposizione al loro trattamento per finalità di marketing diretto, inviando un fax al numero

Consenso: Accetto Non accetto

Sezione dati anagrafici

Ragione Sociale:

Responsabile acquisti:

Telefono:

Indirizzo:

CAP

Località

Provincia

Questionario

1- Da quali e quante vetture è composto il vostro parco auto?

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> Mercedes-Benz |
| <input type="checkbox"/> Da 2 a 5 | <input type="checkbox"/> Bmw |
| <input type="checkbox"/> Da 6 a 15 | <input type="checkbox"/> Audi |
| <input type="checkbox"/> Da 16 a 50 | <input type="checkbox"/> Jaguar |
| <input type="checkbox"/> Da 51 a 100 | <input type="checkbox"/> Altro <input type="text" value="Ferrari"/> |
| <input type="checkbox"/> Più di 100 | |

2- Quanti chilometri percorrono in media all'anno le vostre vetture?

- Non più di 30000
- Tra i 30000 e i 50000
- Oltre i 50000

4- Ogni quanto vengono cambiate le vetture in azienda?

- Ogni anno
- Tra 1 e 3 anni
- Dopo oltre 3 anni

5- Entro quando l'azienda ha in programma l'acquisto di altre vetture?

- Entro 6 mesi
- Tra 6 mesi e un anno
- Tra 1 e 3 anni
- Tra più di 3 anni
- No, nessun acquisto

Vi ringraziamo per la vostra disponibilità. Buona giornata

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Prandelli, Verona (2006) “ Marketing in rete”, McGraw-Hill.

Dealer Day 2009

Grandinetti (2008) “ Marketing. Mercati, prodotti e relazioni”, Carocci, Roma

Grandinetti (2002) “ Concetti e strumenti di marketing”, Etas.

Womack “ La macchina che ha cambiato il mondo”

Castaldo, Mauri (2005) “Il loyalty management nella distribuzione moderna”, Egea, Milano.

www.padovastar.it

www.dealerstat.it

www.motorionline.com

www.aci.it

www.tesionline.it

www.omniauto.it

www.marketingmix.com

<http://sysandorg.it>

www.unrae.it

www.wikipedia.it

