

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE
MILANO

Dottorato di ricerca in GESTIONE D'IMPRESA
Ciclo XIX
S.S.D.: SECS-P08



**CREAZIONE E SVILUPPO DELLA FIDUCIA NELLE
RELAZIONI FRA FORNITORE E DISTRIBUTORE IN
CONTESTI DI CANALE ORGANIZZATO: ESPERIENZE NEL
SETTORE AUTOMOBILISTICO**

Coordinatore: Ch.mo Prof. Lorenzo CAPRIO
Tutor: Ch.mo Prof. Renato FIOCCA

Tesi di Dottorato di Giancarlo NADIN
Matricola 3280078

Anno Accademico 2006/7

Indice	2
Introduzione	4
Considerazioni conclusive	7
1. Gli attori della filiera distributiva	12
1.1. <i>Il contesto distributivo</i>	12
1.2. <i>Il comportamento dell'acquirente</i>	15
1.2.1. La scelta in merito al marchio	17
1.2.2. La scelta del punto vendita	21
1.2.3. Il giudizio in merito ai canali	24
1.2.4. Il ruolo di internet	29
1.2.5. Il modello di ricerca sequenziale	32
1.2.6. Il ruolo del marchio e dell'insegna nel processo di scelta	33
1.3. <i>Il comparto distributivo</i>	35
1.3.1. I distributori concessionari	35
1.3.1.1. L'equilibrio economico delle concessionarie	40
1.3.2. I gruppi distributivi	47
1.3.3. I punti vendita delle case automobilistiche	59
1.3.4. I distributori indipendenti	62
1.3.4.1. Il fenomeno dell'importazione	66
1.3.5. Noleggio e buyback	69
1.4. <i>Le relazioni con le case distributive</i>	73
1.4.1. Il contesto operativo attuale	73
1.4.2. Potenziali nuovi entranti	78
1.5. <i>La distribuzione del valore nella filiera</i>	80
1.5.1. I criteri di ripartizione del valore aggiunto	82
1.5.2. Il livello di soddisfazione delle reti	89
2. La normativa sulla distribuzione	93
2.1. <i>Gli accordi verticali nel pensiero economico</i>	93
2.2. <i>L'evoluzione della normativa nel settore automobilistico</i>	96
2.3. <i>Il quadro normativo attuale</i>	99
2.4. <i>I risultati emergenti</i>	101
2.5. <i>Possibili sviluppi nel 2010</i>	107
3. Il ruolo della fiducia nelle relazioni di canale verticale	111
3.1. <i>Channel equity</i>	111
3.1.1. Gestione delle informazioni e rapporti di canale	111
3.1.2. Collaborazione nei rapporti di canale (interbrand)	114
3.1.3. Concorrenza nei rapporti di canale (intra-brand)	115
3.1.4. Effetti delle politiche di multi mandato	116
3.1.5. Una rilettura degli equilibri in base al modello ARA	117
3.1.5.1. Attività di collegamento	119
3.1.5.2. Risorse in gioco	123
3.1.5.3. Legami fra gli attori	128
3.1.5.4. Il modello in chiave dinamica	130
3.2. <i>Il modello del controllo e del potere</i>	135
3.2.1. Le fonti del potere e della dipendenza	141
3.2.2. Esercizio del potere e conseguente insorgere del conflitto	149
3.2.3. Soddisfazione e performance	166
3.2.4. Livello di commitment	169
3.2.5. Contrattualità e opportunismo	180
3.2.6. Le relazioni orizzontali	184
3.2.7. L'effetto delle variabili ambientali sui modelli	186
3.2.8. Una sintesi del modello della dipendenza e del potere	188

3.3.	<i>La componente fiduciaria della relazione</i>	192
3.3.1.	I prodromi della crisi del modello del potere e controllo	194
3.3.2.	Il concetto di fiducia	198
3.3.3.	Gli antecedenti di fiducia e i conseguenti	202
3.3.4.	I risultati degli studi sul modello fiduciario	207
3.3.5.	Uno schema riassuntivo dei contributi in tema di fiducia nelle relazioni	233
4.	La ricerca condotta in ambito italiano	235
4.1.	<i>Il modello di riferimento</i>	235
4.2.	<i>Le ipotesi di ricerca sottese al modello</i>	236
4.2.1.	Considerazioni in merito ai grandi dealer	237
4.3.	<i>La percezione dei dealer</i>	238
4.3.1.	Il campione analizzato	239
4.3.2.	Il questionario	241
4.3.3.	I modelli di equazioni strutturali	251
4.3.3.1.	La costruzione dei modelli e le elaborazioni statistiche	251
4.3.3.2.	Gli indicatori di adattamento del modello ai dati	253
4.3.4.	L'analisi dei dati	256
4.3.4.1.	La verifica del modello di misura	256
4.3.4.2.	La verifica del modello strutturale	261
4.3.5.	La costruzione dei modelli e la verifica delle ipotesi	267
4.3.5.1.	Il modello del potere	267
4.3.5.2.	Il modello della fiducia	269
4.3.5.3.	Una visione di insieme	272
4.3.6.	La prospettiva per i grandi dealer	277
4.3.6.1.	Il ricorso al modello Struttura-Condotta- Performance	277
4.3.6.2.	Valutazioni sulle condizioni strutturali e i grandi dealer	281
4.4.	<i>La percezione delle case</i>	288
4.4.1.	L'impostazione della ricerca	288
4.4.2.	Somministrazione e rinvio	289
5.	Strategie di gestione della rete	291
5.1.	<i>Conoscere le dinamiche della rete: osservazioni sul campione indagato</i>	291
5.1.1.	I raggruppamenti dei cluster	291
5.1.2.	La percezione della relazione nei tre raggruppamenti	296
5.1.3.	I nessi di relazione causa-effetto nei tre raggruppamenti	305
5.1.3.1.	Il raggruppamento 1 - gli scettici	305
5.1.3.2.	Il raggruppamento 2 - gli speranzosi	308
5.1.3.3.	Il raggruppamento 3 - gli appagati	309
5.2.	<i>Il ruolo della comunicazione nell'interazione con i dealer</i>	312
5.2.1.	Il modello di riferimento	312
5.2.2.	Le caratteristiche della comunicazione	317
5.2.3.	L'interazione casa e dealer nel settore automotive	320
5.2.4.	La comunicazione nell'ambito della ricerca italiana	324
5.3.	<i>Comportamenti gestionali nei confronti dei dealer</i>	329
5.3.1.	Possibili comportamenti da adottare nei tre raggruppamenti	330
5.3.1.1.	Il raggruppamento 1 - gli scettici	331
5.3.1.2.	Il raggruppamento 2 - gli speranzosi	333
5.3.1.3.	Il raggruppamento 3 - gli appagati	334
5.3.2.	Una rilettura generalizzata dell'approccio	336
5.4.	<i>Quale modello organizzativo</i>	342
	Bibliografia	346

Creazione e sviluppo della fiducia nelle relazioni fra fornitore e distributore in contesti di canale organizzato: esperienze nel settore automobilistico.

Introduzione

Tradizionalmente le Case automobilistiche (d'ora in avanti Case), specialmente in Europa, hanno definito relazioni con le reti distributive seguendo un approccio verticale che spesso ha creato un rapporto di potere dipendenza (Frazier 1999). Gli elevati livelli della domanda superiori all'offerta che hanno caratterizzato i decenni del dopoguerra fino agli anni 80, hanno determinato la supremazia dei costruttori rispetto agli altri attori di mercato (clienti finali e distributori/concessionari). Si sono così create opportunità di alti profitti per le Case che in parte sono stati trasferiti appositamente ai dealer che, per contro, hanno accettato di affievolire la propria indipendenza imprenditoriale sottoscrivendo contratti di concessione molto restrittivi ma altrettanto redditizi e con bassi livelli di rischio (Volpato e Buzzavo 2003).

La dinamica dei mercati europei negli ultimi decenni ha mostrato però un ribaltamento delle posizioni dal momento che si registrano eccessi consistenti di offerta sulla domanda. Quest'ultima risulta posizionata su livelli di riacquisto, essendo ormai terminata la fase della prima motorizzazione. La conseguente sovrapproduzione ha spinto le Case verso l'assunzione di strategie di spinta e pressione sugli stock dei dealer e, conseguentemente, ha messo pressione ai concessionari affinché raggiungessero i desiderati traguardi di vendita. I produttori sono quindi obbligati a controllare con maggiore attenzione i sistemi di distribuzione al fine di assicurare la profittabilità (Ogenyi e Blankson 2000).

Infatti lo spostamento dei poteri nel mercato da un equilibrio determinato dal produttore verso un disequilibrio che vede sempre più forte il ruolo del compratore nell'atto di scambio, ha indotto i produttori ad una maggiore attenzione alle attività a valle della filiera, attività che tipicamente sono presidiate dai concessionari.

A questo fine molte Case hanno messo in atto svariate procedure di controllo (sistemi di ordinazione, integrazione dei sistemi informativi, ricerche sulla soddisfazione del cliente finale, integrazione dei processi di aftersales, ecc) che consentono loro di tenere uno stretto contatto con i dealer e di valutarne il comportamento e la performance (Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005). Inoltre le Case hanno portato avanti una stringente selezione dei dealer al fine di irrobustire e consolidare la propria presenza sul mercato. I costruttori hanno significativamente ridotto il numero di intermediari così da ridurre il livello di concorrenza intra-brand, migliorare le economie di scala così da rigenerare i margini perduti (Volpato e Buzzavo 2003; Buzzavo 2003).

In questo scenario di rinnovata competitività giocata fortemente nelle fasi a valle della filiera ci si deve chiedere se le attività di indirizzo e controllo predisposte dalle Case siano sufficienti ed efficaci a garantire un buon presidio del mercato.

Tali iniziative che, per forza di cose, vedono un confronto diretto fra Casa e dealer, infatti, insistono su un substrato relazionale che come prima detto è connotato da una marcata dipendenza del dealer e da un forte potere e controllo esercitato dalla Casa. Questo schema relazionale ha mostrato la sua massima efficacia nei contesti in cui il mercato era determinato dal "venditore", in presenza, cioè, di una predominanza del ruolo della Casa su tutti gli attori, cliente finale incluso. Il nuovo contesto di mercato, che sposta gli equilibri sul cliente in quanto risorsa scarsa, e che dovrebbe vedere nel

dealer una figura il cui ruolo è determinante in quanto fisicamente vicino all'automobilista, può essere gestito ancora attraverso il modello relazionale della dipendenza e del potere della Casa? Oppure c'è da chiedersi se il modello della dipendenza sia divenuto in parte superato in quanto incapace di fare veramente leva sulle risorse che il dealer può e deve impegnare per attrarre a sé la risorsa scarsa cioè il cliente.

Incalzare il dealer con una serie di attività volte ad un maggiore presidio delle fasi finali della commercializzazione, in presenza di un sistema relazionale direttivo, come quello fin qui descritto, genera i frutti sperati oppure disperde energie perché carente di una base relazionale aperta e collaborativa fra le parti?

Il presente lavoro di ricerca parte proprio da questi interrogativi per valutare se non sia più corretto ed efficace reinquadrare le relazioni di scambio fra Case e dealer in una logica meno direttiva e più collaborativa. In presenza di uno spostamento degli equilibri di canale verso il cliente finale si deve valutare in quale misura i modelli di relazione fra gli attori intermedi debbano essere revisionati.

Altri due fenomeni stanno inducendo significative modifiche all'assetto delle relazioni di canale nel settore automobilistico. Il quadro legislativo nel quale i contratti distributivi in esclusiva trovano ragione d'essere si è talmente trasformato per far spazio a un quadro legislativo volto a premiare nuovi schemi relazionali anche orientati ad introdurre innovazione nelle modalità distributive.

Inoltre si assiste in tutta Europa ad un processo crescente, seppur ancora in fase iniziale, di concentrazione degli operatori della distribuzione che si uniscono per affrontare con maggiore forza un mercato sempre più competitivo.

Anche questi fenomeni vanno nella direzione di un ripensamento dei rapporti fra Casa e dealer in quanto rendono incompatibile la gestione di relazione di scambio attraverso un modello chiuso e di dipendenza.

Il presente lavoro di ricerca si pone quindi come fine quello di indagare i rapporti che si sviluppano fra le parti, gli scopi che questo rapporto deve sostenere e l'identificazione di possibili traiettorie evolutive nella gestione del rapporto al fine di massimizzare l'efficacia di canale.

A tal fine verrà condotta una disamina della bibliografia di riferimento sul settore automobilistico. Particolare attenzione verrà inoltre prestata all'analisi della letteratura nazionale ed internazionale circa lo studio delle relazioni di scambio nei canali distributivi. In questo ambito si farà riferimento alle recenti ricerche in tema di presupposti fiduciari e di commitment quali condizioni di efficacia delle relazioni.

A questo lavoro di ricerca su fonti presenti in letteratura verrà affiancata anche la conduzione di una ricerca specifica volta a comprendere il tessuto relazionale fra Case e dealer nel contesto italiano.

I risultati emergenti dalla ricerca bibliografica unitamente alla ricerca sul campo operata fra gli operatori nazionali consentiranno di comprendere l'opportunità e la necessità di una revisione dei modelli di relazione fra Case e dealer.

Si proverà infine a tracciare possibili scenari evolutivi e a identificare traiettorie evolutive del comportamento che le Case potrebbero assumere per far fronte al mutato contesto distributivo.

La tesi si articola su cinque capitoli di seguito sinteticamente dettagliati.

Il capitolo 1 descrive la struttura del mercato europeo e italiano.

Il rapporto fra dealer e costruttori viene riletto alla luce del sistema di relazioni che esistono fra i diversi protagonisti che operano nel contesto della distribuzione automobilistica. Vengono quindi delineate le figure dell'acquirente, della distribuzione nelle sue varie declinazioni e il ruolo dei costruttori nei confronti dei dealer. Si analizzano infine i criteri di ripartizione del valore aggiunto nella filiera nell'ultimo paragrafo.

Il capitolo 2 riguarda i regolamenti che governano gli accordi verticali. Dopo una breve disamina delle tesi a favore e contro la liberalizzazione dei sistemi di governo delle reti, viene descritto l'attuale sistema in vigore confrontato con quello precedente, valido fino al 2002. La cultura di settore, per anni vissuta all'ombra del protezionismo, viene interpretata anche come elemento di rallentamento al cambiamento atteso. Uno sguardo al futuro per comprendere quali saranno le scelte che prenderà il legislatore europeo nel prossimo futuro (2010) e i possibili passi evolutivi del comparto completeranno il capitolo.

Il capitolo 3 analizza il rapporto fra Case e dealer da un punto di vista relazionale cercando così di definirne un inquadramento teorico di riferimento. Si farà riferimento alle teorie di channel equity, a quelle del potere e della dipendenza, della fiducia. Verrà così proposta una sintesi del portato della letteratura di riferimento sia nazionale sia internazionale. Vi è da notare che proprio il settore automobilistico ed in particolare la dimensione distributiva sono state oggetto spesso di indagini e ricerche volte a definire modelli interpretativi di relazioni di scambio in contesti di rapporti verticali a forte dipendenza e interrelazione fra le parti.

Il capitolo 4 riguarda la ricerca specifica sulle relazioni distributive nel contesto italiano. L'inquadramento teorico del capitolo 3 funge da fondamento per la strutturazione della ricerca empirica sullo stato relazionale Casa e dealer in Italia e sullo stato fiduciario. I risultati vengono proposti così da evidenziare differenti schemi relazionali almeno per due macro tipologie: dealer monomarchio a gestione familiare e dealer multimandato che hanno costituito gruppi distributivi. La ricerca sul campo sarà attuata a partire dalla visione dei dealer circa la relazione con le Case e per converso la visione delle Case circa la relazione con i dealer. Si intende ottenere un campionamento rappresentativo dei dealer che in Italia sono circa 4 mila e un campionamento qualitativo invece per il giudizio delle Case. La ricerca sul giudizio dei dealer verrà infine elaborata con modalità statistiche così da poter comprendere la significatività della conferma o del rigetto delle ipotesi di ricerca che verranno fissate.

Il capitolo 5 conclude la tesi definendo alcune possibili traiettorie evolutive del rapporto fra Case e reti distributive. Verrà idealizzata la prospettiva di introdurre nella gestione delle reti da parte delle Case un approccio alla segmentazione relazionale, che fungerà da fondamento per la definizione di una politica di gestione multi-canale atta premiare e a porre in risalto la componente personalizzata dalla relazione. Si inquadrerà questa revisione di impianto strategico quale strumento per ottimizzare la collaborazione e la partecipazione del dealer ai progetti evolutivi della Casa, elemento questo che sarà sempre più determinante dato l'incremento della competizione.

Considerazioni conclusive

Il presente lavoro di ricerca si è posto come fine quello di indagare la natura dei rapporti che vi sono fra le Case e i dealer, gli scopi che questo rapporto deve sostenere e l'identificazione di possibili traiettorie evolutive nella gestione della relazione.

Ad un lavoro di ricerca su fonti presenti in letteratura è stata affiancata anche la conduzione di una ricerca specifica volta a comprendere il tessuto relazionale fra Case e dealer nel contesto italiano.

L'indagine sui dealer ha mostrato che la relazione con le Case è interpretabile attraverso la coesistenza di due modelli: il modello della dipendenza e del conflitto e il modello della fiducia.

Il primo modello prendendo le mosse da un comportamento di prevaricazione della Casa tendente alla coercizione, induce nel dealer un sentimento di conflitto. L'unico commitment possibile è quello "calcolato" cioè determinato da una sufficiente remunerazione del dealer che ripaga le eccessive pressioni ed ingerenze della Casa. La ricerca mette in luce come tali circostanze inducano comunque nel dealer una partecipazione agli indirizzi della Casa di taglio remissivo e passiva se non di acquiescenza. Il prevaricare di questo modello potrebbe portare con sé fatalmente un non ottimizzato livello di sfruttamento dei potenziali del mercato locale venendo meno la spinta partecipativa attiva del dealer.

Il modello della dipendenza è molto diffuso nella gestione dei rapporti distributivi nel settore automobilistico. Esso si è retto su presupposti di governo predeterminato del canale in una logica di netta suddivisione dei compiti stabiliti dalla Casa.

La rinuncia da parte del dealer all'espressione di una piena e indipendente autonomia imprenditoriale, causata dall'ingerenza coercitiva della Casa anche nelle scelte locali, ha trovato da sempre una contropartita nel ritorno economico di cui si avvantaggiava il dealer per il fatto stesso di partecipare al network distributivo del marchio.

L'ingresso del mercato automobilistico in una fase di saturazione ha comportato un aumento decisivo della concorrenza e di conseguenza una lenta ma decisa erosione dei margini per tutti gli operatori che partecipavano alla filiera distributiva.

La relazione, che fino a quel momento soffriva di una asimmetria di potere e di dipendenza del dealer ma di una sua stabilità, ha iniziato a mostrare anche segni di conflitto aperto non più sanabili attraverso la leva economica.

I risultati emergenti dall'indagine condotta su un campione di 245 dealer operanti sul territorio nazionale mostrano appunto in maniera chiara e inequivocabile questo stato di cose.

Vi è da sottolineare inoltre che le circostanze operative in cui si trovano ad operare i dealer sono mutate richiedendo sempre più spazi di autonomia e discrezionalità operativa con i quali affrontare mercati locali instabili e in continua tensione per l'intensificarsi della competizione sia interbrand che anche intrabrand.

In pratica le condizioni di base su cui si reggeva il modello della dipendenza, cioè la possibilità di definire ex-ante ruoli e compiti delle parti ad opera della Casa, sono venute gradualmente meno facendo emergere invece l'esigenza di una maggiore autonomia operativa locale per garantire un adattamento alle mutevoli condizioni di mercato.

I dealer così hanno iniziato a sentire l'esigenza di una relazione basata maggiormente sulla condivisione di scopi e mezzi ma capace di lasciare indipendenza operativa delle parti.

Cambiano quindi i connotati della relazione o meglio si modificano per accogliere una richiesta di supporto del dealer e non più un intervento invasivo della Casa tout court.

Dove ciò accade si instaura una relazione basata su condizioni fiduciarie delle parti fondate sulla collaborazione che vede il dealer attivamente coinvolto nella relazione ed animato da uno spirito e un commitment affettivo.

La ricerca infatti mostra che a fianco alla tensione conflittuale può e deve coesistere anche un fondamento fiduciario della relazione.

Tali considerazioni partono dal presupposto che un comportamento aperto, equo e collaborativo della Casa induce fiducia nel dealer e conseguentemente commitment “affettivo” al marchio. Il modello fiduciario così connotato giunge alla conclusione che, dati questi presupposti, la risposta del dealer alle richieste della Casa è di piena collaborazione attiva, condizione questa per garantire il successo commerciale del marchio nel mercato locale.

Nel suo complesso la ricerca mette in luce i seguenti aspetti.

1. La collaborazione attiva del dealer è ottenibile solo a condizione di generare un attaccamento affettivo al marchio e alla Casa e che quest'ultimo è frutto in ultima analisi dell'atteggiamento della Casa orientato all'equità di trattamento dei dealer nonché dell'approccio negoziale impostato in base a strategie di persuasione non coercitive che privilegiano quindi la spiegazione, lo scambio di informazioni, ecc.
2. L'atteggiamento della Casa improntato a pressioni coercitive induce sistematicamente al conflitto che a volte viene taciuto o represso dal dealer solo per effetto di una compensazione economica adeguata. Il dealer in questi casi, alimentando il proprio commitment verso la relazione solo da considerazioni calcolate ed economiche è portato ad aderire passivamente alle richieste della Casa con uno spirito improntato all'acquiescenza; esattamente il contrario a cui si perviene con lo schema relazionale guidato da equità e non coercizione.
3. Condizioni conflittuali e fiduciarie coesistono nella relazione e prendono corpo sulle diverse fattispecie relazionali. In alcuni casi tale compresenza delle due dimensioni non solo è da valutare come elemento intrinseco ma anche benefico allo sviluppo relazionale. Infatti condizioni di equilibrio fiduciario perdurante fra le parti in assenza di spinte evolutive, magari anche a componente opportunistica, potrebbero portare la relazione stessa in uno stato di apatia e stagnazione che potrebbe segnare una relativa regressione se calato in un mercato che è in progressiva evoluzione. Quindi la compresenza di livelli di spinte conflittuali determinate dalla ricerca di nuovi equilibri fra le parti, anche attingendo al di fuori della relazione, unitamente ad una base relazionale costruita su condizioni fiduciarie sembrerebbe essere la ricetta vincente capace di dare forza e longevità alla relazione.

Proprio in relazione a questo ultimo aspetto, cioè la tendenza delle parti alla ricerca di possibili nuovi equilibri evolutivi, si è cercato di approfondire la ricerca andando a sondare una particolare fattispecie distributiva che sta venendo sempre più alla ribalta sulla scena del comparto automobilistico: il gruppo distributivo multi-mandato.

Attraverso l'elaborazione dei dati provenienti dal campione di intervistati sono stati isolati i dealer che combinano o la gestione di più mandati appartenenti a più Case oppure la gestione di mandati afferenti ad una Casa sola ma con un modello delocalizzato che consente loro di sviluppare volumi ragguardevoli.

In entrambi i casi le condizioni in cui operano questi dealer dovrebbero premiare una relazione con la Casa di maggiore autonomia anche per via della minore dipendenza dei dealer o della loro accresciuta forza economica nei confronti della Casa.

Si è quindi proceduto con un'estensione di indagine tendente a comprendere se queste condizioni di maggiore reciprocità si riverberassero nella relazione stessa.

I risultati mostrano che questi "grandi dealer" vivono una relazione con la Casa fatta di minore dipendenza e maggiore decentramento decisionale che si traduce in una significativa riduzione da parte della Casa di pratiche e comportamenti coercitivi verso gli stessi dealer. Condizione questa che è un prodromo alla creazione di uno stato fiduciario del dealer nei confronti della Casa e conseguentemente il rafforzamento di un sentimento affettivo nei confronti del marchio nonché una maggiore disponibilità a collaborare apertamente e con impegno. Elementi questi che possono essere ritenuti come capisaldi per un successo commerciale sul mercato locale da parte del marchio.

Alla luce di queste considerazioni viste nel suo complesso, i risultati della ricerca evidenziano che le Case si trovano di fronte ad una problematica di gestione delle relazioni con le reti da rileggere in una nuova prospettiva.

Infatti mentre fino ad ora lo stile di gestione della Casa è sempre stato improntato ad una gestione univoca e standardizzata della relazione con i dealer, emerge a tinte forti l'esigenza contraria di concepire percorsi e opzioni relazionali diverse a seconda dello stile e delle condizioni operative delle singole controparti.

Così mentre le Case, anche in aderenza al nuovo dettato legislativo, ricercano una convergenza e omogeneizzazione delle reti attraverso l'imposizione di comuni standard di servizio valevoli per tutti gli operatori, l'ottimizzazione delle condizioni relazionali richiederebbero trattamenti specifici per tipologie e cluster di dealer omogenei se non addirittura in base alle singole specificità di ciascuno di essi.

Proprio al fine di giustificare questa ipotesi, che come detto è contraria ad un comportamento abbastanza diffuso delle Case, si è provato ad applicare sul campione dei 245 dealer coinvolti nell'indagine un approccio alla segmentazione riconoscendo fra di essi tre macroraggruppamenti fondati su cluster comportamentali e di atteggiamento alla relazione con la Casa.

Sono stati quindi identificati i dealer "scettici", gli "speranzosi" e gli "appagati".

Il primo raggruppamento consiste in coloro che vivono un rapporto con la Casa di forte subordinazione determinata dal reiterato comportamento di predominanza della Casa sulla relazione. In questa fattispecie relazionale i dealer adottano uno stile comportamentale molto adattivo nei confronti delle richieste della Casa ma poco creativo in quanto prevale appunto una visione scettica circa la possibilità di poter cambiare le condizioni relazionali e adottare schemi maggiormente fiduciosi.

Il secondo raggruppamento invece è costituito da coloro che, pur avendo vissuto trascorsi conflittuali con la Casa, sentono la possibilità di apertura di un maggiore dialogo con la stessa essendo questa una condizione imprescindibile per una migliore sintonia che si tramuta in una collaborazione per battere la concorrenza e risultare vincenti nei mercati di riferimento.

Tali dealer vengono annoverati nel raggruppamento degli speranzosi proprio perché si attendono un comportamento della Casa più disponibile al dialogo e proprio perché in ragione di esso sono pronti a dimostrarsi maggiormente collaborativi attenuando l'acredine e il conflitto del passato.

L'ultima fattispecie è stata definita con il termine "appagati" in quanto consta di dealer che vivono un'ottima relazione fiduciaria con la Casa ma che per contro hanno perso lo spirito combattivo che come detto in precedenza può essere linfa vitale per alimentare un processo evolutivo della relazione. Contrariamente agli altri, per questo raggruppamento il comportamento della Casa dovrebbe essere di stimolo ad un maggior confronto e impegno per il raggiungimento degli scopi comuni. Gli spazi di manovra

dovrebbero orientarsi quindi verso maggiori richieste ai dealer magari anche in presenza di pressioni coercitive.

Tale classificazione dei dealer in raggruppamenti omogenei ovviamente non è fine a se stessa ma funge da elemento fondante per il concepimento di politiche di gestione delle reti basate sul riconoscimento di specificità e di approcci diversi da parte della Casa. Senza entrare specificatamente nella trattazione di come possa essere declinata una simile conversione dell'approccio univoco e standardizzato che contraddistingue la gestione delle reti oggi nel comparto automobilistico, risulta importante osservare come il perseguimento di questo scopo richieda un ripensamento dei processi di dialogo con i dealer e una revisione anche delle strutture organizzative che le Case mettono in campo per la gestione delle reti.

A completamento di queste considerazioni finali sul lavoro svolto verranno qui riportati sia i limiti insiti nel lavoro svolto che le possibili implicazioni manageriali.

Limiti della tesi

Il campione di dealer esplorato (245 casi) è sufficientemente rappresentativo dell'universo dei dealer ufficiali operanti in Italia (circa 4.000). Ciononostante, vista la complessità del modello di analisi, spezzato nei due modelli prima descritti, un allargamento del campione consentirebbe di verificare statisticamente con maggiore precisione l'effetto congiunto di comportamenti della Casa collaborativi (modello della fiducia) e coercitivi (modello del conflitto).

Si è proceduto inoltre ad una successiva clusterizzazione del campione orientata a verificare le differenze di risposta fra concessionari "tradizionali" e concessionari "gruppo" cioè coloro che operano in regime di multi-mandato o multisede. Questa analisi, che per limitatezza dei due sottocampioni non gode della piena validazione e giustificazione statistica, porterebbe a riconoscere un comportamento diverso fra le due tipologie di dealer.

I dealer "tradizionali" prefigurerebbero maggiormente una relazione di tipo coercitiva e di dipendenza dalla Casa, mentre i dealer "gruppo" sarebbero invece più inclini ad un rapporto maggiormente basato su dimensioni paritetiche e fondato su logiche fiduciarie. I risultati di tale analisi richiedono comunque conferma attraverso un'ulteriore approfondimento di indagine.

Infine il quadro relazionale richiede per sua completezza anche la rilevazione e il confronto della percezione del vissuto relazionale anche dal punto di vista della Casa; area di indagine ancora in fase di realizzazione.

Implicazioni manageriali

Quanto proposto fin qui porta con se rilevanti implicazioni manageriali per le Case che, nei confronti di questa classe di operatori - dealer, continuano ad adottare comportamenti poco orientati allo sviluppo della fiducia e più tendenti al modello del potere e della dipendenza. Questo comportamento sarebbe addirittura controproducente nei confronti dei dealer che si sono costituiti in gruppi distributivi che chiedono invece uno stile relazionale più aperto e improntato alla collaborazione.

Per la categoria dei dealer tradizionali, per i quali le condizioni strutturali sono ancora fortemente ancorate a logiche di dipendenza, parrebbe invece plausibile l'affermazione del modello coercitivo tendente a far prevalere il potere della Casa anche se in un clima di maggiore apertura fiduciaria tendente alla collaborazione.

Questa prospettiva trova giustificazione e adeguato riscontro nei modelli prima presentati. Bisogna comunque sottolineare che il risultato a cui giunge l'impostazione

relazionale basata sul potere e la coercizione si caratterizza per un grado di modesta performance di mercato dato che induce un comportamento del dealer orientato alla passiva adesione alle richieste della Casa con conseguente scarso interesse nella loro effettiva riuscita. Aspetto questo che invece potrebbe minare seriamente la riuscita e il successo di iniziative innovative nell'ambito della commercializzazione automobilistica che non vedano il riconoscimento di un diretto beneficio immediato per il dealer coinvolto.

In sintesi quindi il presente lavoro di ricerca lascia trasparire potenziali implicazioni pratiche per la condotta della relazione da parte delle Case.

Se oggi infatti si riscontra un approccio alla gestione delle reti caratterizzato da uniformità, il cambiamento della conformazione e dell'assetto degli operatori della distribuzione potrebbe richiedere l'adozione da parte delle Case di comportamenti relazionali differenziati a seconda della tipologia di dealer. Questo potrebbe far presagire il ricorso a politiche di gestione multi-canale delle reti di vendita superando l'attuale approccio tendente all'uniformità e all'adozione di politiche standard e appiattite per tutti gli operatori.