

## Cap. 5 Strategie di gestione della rete

### 5.1 Conoscere le dinamiche della rete: osservazioni sul campione indagato

Il presente paragrafo è dedicato allo studio, tramite le informazioni ottenute dal campione di intervistati, del profilo dei dealer così da conoscerne le dinamiche operative e potenzialmente identificarne raggruppamenti omogenei attraverso la tecnica della clusterizzazione.

#### 5.1.1. I raggruppamenti dei Cluster

Fra tutte le misure della relazione possedute (vedi le 10 variabili latenti del modello o le 25 osservate), si è scelto come criterio di identificazione dei cluster quello della dimensione del comportamento del dealer e specificatamente la dimensione di atteggiamento passivo (D4 e D2) essendo ritenuta la più critica in quanto proprio su di essa (o meglio nella sua assenza) può ingenerarsi un circolo virtuoso nella relazione Casa e dealer o viceversa determinarsi un blocco relazionale che vede le parti contrapporsi su posizioni antitetiche. In altre parole il criterio di ripartizione si è ispirato al criterio della collaborazione passiva; cioè coloro che per esempio sentono forte il senso di adesione passiva (D2 cioè scarsa sensibilità a profondere energie nella relazione sempre che non se ne ravvedano benefici diretti e immediati) e il senso di impossibilità a migliorare la relazione dato che ogni confronto con la Casa e il suo personale non porta che ad un aumento dei problemi (D4).

A partire da questa considerazione abbiamo ripartito in tre categorie il campione in ragione della distanza dalla media: classe 1 sopra media, classe 2 nell'intorno della media (+/-20%) e infine classe 3 sotto la media. Figura 1 riporta la frequenza statistica delle tre classi identificate.

classi	ampiezza	frequenze
classe 1	>4	92
classe 2	>2,5<4	88
classe 3	<2,5	65
media	3,39	245

Fig. 1 – La ripartizione del campione in classi

Successivamente si è proceduto con l'identificazione dei cluster sempre in base alle variabili prima identificate (D2 e D4) e con l'ausilio del programma SPSS 13.0.

Figura 2 mostra il grafico ad albero dei cluster fino al 16mo livello di iterazione.

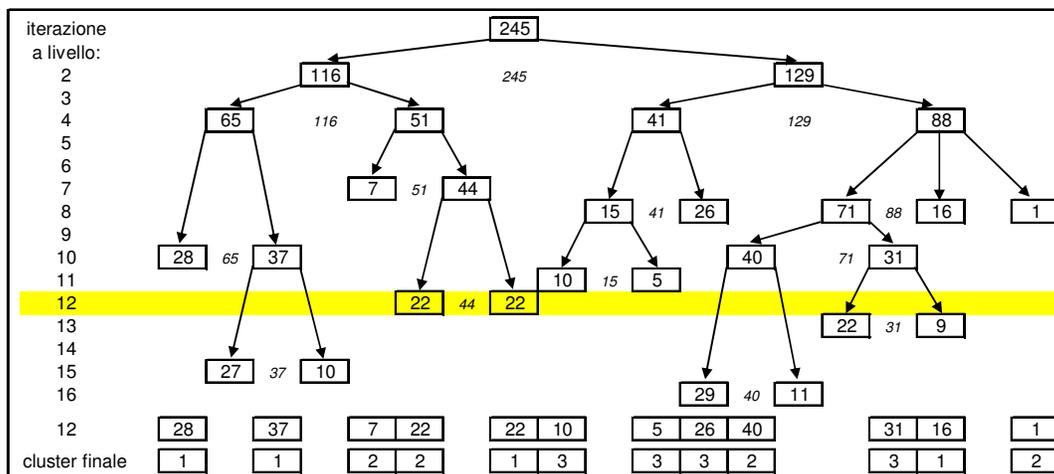


Fig. 2 – La struttura dei cluster ricavabile dal campione degli intervistati

Abbiamo proceduto iterativamente all'identificazione della soglia dei cluster tali per cui il contenuto di ciascuno di essi non fosse superiore a 30 unità, ritenute minimali per qualsiasi valutazione.

Infatti come evidenziato in figura 2 al livello iterativo numero 16 nessun cluster possiede più di 30 elementi ciascuno. Emergono quindi 15 diversi cluster (il livello iterativo 14 è risultato essere improduttivo).

La successiva analisi del contenuto di detti cluster unitamente all'analisi per classi ci ha indotto a ritenere opportuno fermare l'attenzione al livello iterativo 12. Infatti le successive ripartizioni dei cluster a livello 13, 15 e 16 sono risultate non significative ai fini di una comprensione maggiormente omogenea della ripartizione dei rispondenti in gruppi.

Soffermamoci quindi sul livello iterativo 12 (vedi area evidenziata in giallo in figura 2) abbiamo quindi proceduto con l'analisi delle 12 tipologie che per convenienza di rappresentazione vengono riportate integralmente nella parte bassa di figura 2.

Dal confronto fra i cluster e le classi identificate a partire dal valore assoluto dell'indice del comportamento "compliance" del dealer emergono alcune sovrapposizioni che indurrebbero a ritenere efficace una riaggregazione dei 12 cluster.

Si prenda ad esempio il primo cluster costituito da 28 rispondenti; esso è composto da rispondenti che univocamente hanno un valore dell'indice comportamentale compreso in valore assoluto fra 4 e 5 quindi molto orientato a ritenere vere le affermazioni (D2 e D4) circa il comportamento passivo del dealer. Il confronto fra il secondo cluster (composto da 37 dealer) e le classi determinate dal valore assoluto dell'indice, mostra ancora una corrispondenza univoca per ogni dealer del cluster con la prima classe cioè quella con un valore compreso fra 4 e 5; si può quindi giungere alla conclusione che i due cluster possono essere riaggregati in un unico cluster che nel caso specifico coincide con il cluster composto da 65 dealer del livello 4.

Confrontando quindi i dealer facenti parte dei restanti 10 cluster con le classi è emersa una corrispondenza omogenea di appartenenza dei dealer di un cluster ad un'unica classe. Dato che ogni cluster è quindi associato univocamente ad una e una sola classe si può allora procedere ad una aggregazione di cluster in base alle classi di appartenenza.

Nello specifico l'ultima riga in basso di figura 2 riporta la classe di identificazione del cluster. Tale identificazione è risultata essere univoca (tutti i partecipanti di un cluster possiedono la medesima classe) solo a partire dal livello 12 dell'iterazione nel processo

di clustering. Proprio per questo motivo si è deciso di fermarsi a questo livello. Ulteriori raggruppamenti a salire (livello 11, 10, ecc.) non avrebbero infatti garantito più questa corrispondenza univoca e quindi avrebbero reso impossibile, in quanto disomogeneo, il confronto dei cluster ai fini di una potenziale riagggregazione.

In sintesi i cluster sono 12 ma per convenienza di analisi verranno riaggregati in tre macro categorie (vedi figura 3) che godono di omogeneità interna ed eterogeneità esterna misurata in termini di valore di indicatore assoluto (da 1 a 5) al comportamento “compliance” del dealer.

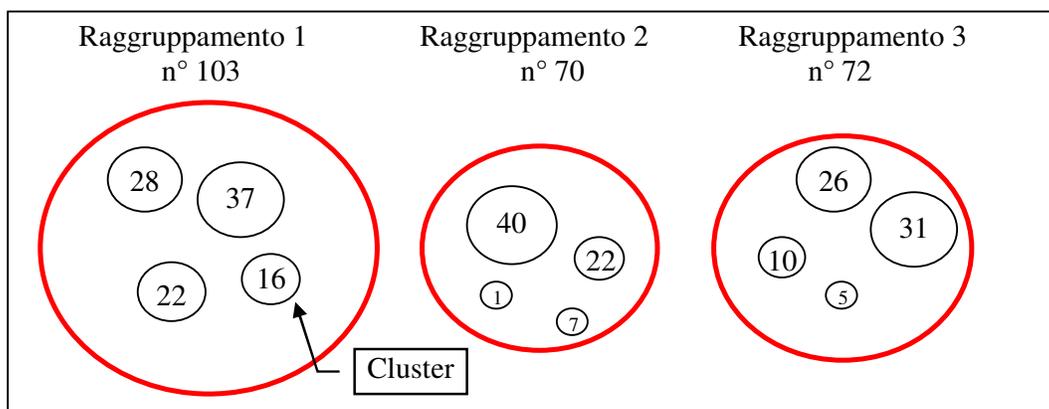


Fig. 3 – Il riordino dei cluster in raggruppamenti omogenei

Si tratta ora di verificare media, deviazione standard e varianza di detti raggruppamenti per comprendere la significatività di detti raggruppamenti rispetto al campione totale.

Figura 4 mostra i succitati indicatori per i tre raggruppamenti e il confronto con i valori del campione nel complesso.

	totale campione			raggruppamento 1			raggruppamento 2			raggruppamento 3		
	Mean	Std. Dev.	Var.	Mean	Std. Dev.	Var.	Mean	Std. Dev.	Var.	Mean	Std. Dev.	Var.
DURATA RELAZIONE	2,27	0,70	0,49	2,28	0,68	0,46	2,30	0,73	0,53	2,24	0,70	0,49
MARCHI	1,98	1,11	1,22	1,92	1,06	1,13	2,16	1,25	1,55	1,89	1,01	1,03
CASE	1,50	0,72	0,51	1,39	0,58	0,34	1,64	0,89	0,78	1,53	0,69	0,48
VOL	2,78	1,22	1,48	2,73	1,20	1,44	2,96	1,21	1,46	2,69	1,25	1,57
D2	3,28	1,27	1,62	4,26	0,93	0,86	2,86	0,86	0,73	2,29	1,03	1,05
D4	3,49	1,21	1,46	4,38	0,84	0,71	3,49	0,74	0,54	2,22	0,83	0,68

Fig. 4 – Descrizione statistica del campione e dei tre raggruppamenti identificati

In termini di caratteristiche demografiche (durata relazione, marchi, posseduti, Case rappresentate, volumi trattati) i tre raggruppamenti non presentano significative differenze e particolarità rispetto alla media del campione totale.

Il dato più eclatante è rappresentato dal numero di Case con cui si è in rapporto di affari. La media del campione è 1,5, il raggruppamento 1 invece presenta un valore medio pari a 1,39 mentre il raggruppamento 2 contrariamente presenta un valore superiore pari a 1,64 ma con una deviazione standard superiore sia al totale campione che al raggruppamento 1 che presenta invece valori molto più prossimi alla media (Dev. std. 0,58). Il raggruppamento 3 è nei fatti allineato al totale campione per quanto attiene il numero di rapporti con le Case.

Per i raggruppamenti 1 e 2 la variazione rispetto al totale campione vale, in valore assoluto, circa il 7-9%. Quindi il raggruppamento 1 sarebbe più concentrato nei

rapporti con le Case mentre il raggruppamento 2 presenterebbe un portafoglio relazioni superiore rispetto al precedente di circa 15 punti percentuali.

In termini di volumi trattati non si riscontrano particolari specificità nei tre raggruppamenti.

Appare invece interessante osservare le due variabili sulle quali è stata compiuta la discriminazione per l'ottenimento dapprima delle classi, poi dei cluster ed infine dei raggruppamenti.

Da questo punto di vista i tre raggruppamenti presentano profili sensibilmente diversi. La media del campione prevede per D2 (indisponibilità a profondere energie anche senza intravedere benefici diretti) un valore pari 3,28 che su un intervallo da 1 a 5 corrisponde ad un valore poco più che mediano, dove 3 è il valore di neutralità.

Da questo punto di vista invece il raggruppamento 1 è significativamente superiore a detto valore assumendo un punteggio pari a 4,26, cioè una misura superiore circa del 30%.

Il raggruppamento 2 presenta invece un valore opposto e quindi inferiore di circa il 15% rispetto al campione totale essendo pari a 2,86. Infine il raggruppamento 3 presenta valori ancor più bassi pari a 2,29 cioè inferiori del 30% rispetto al totale campione.

Per l'indicatore in questione (D2), sia la deviazione standard che la varianza, entrambe misure di dispersione dei dati attorno alla media, mostrano per i tre raggruppamenti, valori inferiori ai valori assunti dal totale campione. Segno questo di una bontà intrinseca dei raggruppamenti, che presentano una maggiore omogeneità, tutti e tre, rispetto al totale campione (il miglioramento dei coefficienti di dispersione oscilla di massima intorno al 25-30%).

In sintesi i tre raggruppamenti presentano approcci di risposta diversi: coloro (raggruppamento 1) che dichiarano un comportamento meno disposto collaborare (se non a condizioni di vederne un beneficio diretto), coloro che hanno una maggiore propensione all'impegno fine a se stesso (raggruppamento 2) ed infine coloro (raggruppamento 3) che dissentono dall'affermazione D2 cioè coloro che si sentono dichiaratamente aperti a collaborare con la Casa a qualsiasi condizione.

L'altro item a base della clusterizzazione è D4 (percezione di peggioramento della relazione a seguito di confronti e discussioni con la Casa e il suo personale).

Anche qui si registrano differenze di valutazione nei tre raggruppamenti rispetto alla media del campione totale che è pari a 3,49; valore questo superiore, anche se di poco, alla mediana.

Per il raggruppamento 1 si conferma uno spostamento verso l'alto della percezione dei dealer che provano maggiore consonanza con tale affermazione; in valore assoluto il raggruppamento segna un valore pari a 4,38 medio con una deviazione standard pari a 0,84 (cioè il 95% ha dato giudizi che oscillano fra 3,5 e 5).

Il raggruppamento 2 presenta valori allineati con la media del campione anche se vede una riduzione della deviazione standard.

Infine il raggruppamento 3 presenta invece valori molto più bassi della media del campione totale (2,22) con un buon indicatore di dispersione (dev. std 0,83 e Varianza 0,68).

Anche se non nella sua completezza, vengono confermate le considerazioni prima addotte sulla natura dei tre raggruppamenti.

Il raggruppamento 1 è molto prevenuto rispetto ad un interscambio con la Casa che possa far presagire segni e momenti di confronto. Il percepito è tale per cui si ritiene che dal confronto con la Casa non ne esca nulla di positivo anzi semmai si possano ingenerare ulteriori aree conflittuali. Questo raggruppamento quindi tenderà a non mostrare mai segni di reazione evidenti alle richieste della Casa adeguandosi

passivamente e in questo, prestando la minore collaborazione se l'iniziativa venisse percepita con poco interesse e a proprio beneficio nullo (vedi unitamente il segno elevato anche nella risposta precedente D2).

Il raggruppamento 2 assume invece un collocamento più mediano anche alla luce della valutazione degli effetti dei confronti con la Casa (D4).

Essi di fatto misurano con attenzione gli sforzi profusi con la Casa e al tempo stesso tengono una relazione molto controllata temendo, nella massima apertura possibili comportamenti controproducenti e opportunistici della Casa. Per contro a differenza del raggruppamento 1 non sono così fermamente chiusi sulle proprie visioni e quindi se correttamente indirizzati potrebbero anche prendere in considerazione un maggior grado di impegno con la Casa (D2) a patto naturalmente che si dimostri loro che la Casa è aperta al dialogo e capace di avvalorare il risultati emergenti da possibili confronti e discussioni (D4) senza ricorre a rimedi sanzionatori o risposte di maggiore chiusura.

Il terzo raggruppamento è quello che nega in via preventiva e in maniera quasi assoluta il valore intrinsecamente negativo delle due affermazioni D2 e D4. Infatti considerando un valore di deviazione che mediamente (per le due affermazioni) si posiziona su valori unitari, il 95% degli appartenenti al raggruppamento ha espresso un giudizio che oscilla fra la totale negazione (valore 1) e il timido riconoscimento parziale del contenuto dell'affermazione (valore 3), partendo da una media che oscilla intorno al valore 2.

Per definizione questo raggruppamento quindi è tendenzialmente convergente verso stili collaborativi piuttosto che di adesione passiva.

In sintesi quindi i tre raggruppamenti godono di una propria individualità comportamentale misurata ovviamente in termini di adesione più o meno forte a schemi comportamentali di "compliance" con le richieste della Casa.

Non si ravvedono parimenti segni evidenti di dette distinzioni fra gli elementi più oggettivi quali l'età relazionale, il numero dei marchi e delle Case rappresentate o infine i volumi di vendita annui per i quali non esistono quindi correlazioni forti con il comportamento rilevato.

Inquadrate in una logica sequenziale di relazioni causa-effetto, come proposto nel capitolo 4, queste considerazioni, fondate sulla valutazione comportamentale del dealer possono essere rilette anche come il momento terminale di una serie di antecedenti: comportamento della Casa → condizioni fiduciarie o conflittuali → livello di commitment → grado di collaborazione o apatia relazionale.

Alla luce di queste considerazioni è conveniente rileggere le percezioni e lo status relazionale dei tre diversi raggruppamenti non solo in termini di comportamenti ma anche in ragione della percezione degli antecedenti ai comportamenti stessi.

Di fatto quando si afferma che un determinato soggetto sente alto il rischio di comportamenti repressivi o opportunistici della controparte si deve ricercare la giustificazione non tanto nell'affermazione stessa quanto semmai negli antecedenti cioè nella percezione e valutazione di fenomeni precedenti che hanno determinato il crearsi di questa consapevolezza nella mente del rispondente. Ciò è quanto viene descritto da Heide e Milner (1992) con il termine di "shadow of the future".

Per questo motivo si proporrà quindi nel prossimo paragrafo e per ciascun raggruppamento una serie di valutazioni emergenti dal confronto fra caratteristiche antitetiche della relazione ed in particolar modo: percezione di comportamento equo verso comportamento coercitivo della Casa, percezione di conflitto verso status fiduciario della relazione, valutazione del commitment a base calcolativa verso affettiva del dealer ed infine la ripresa del dualismo fra collaborazione e adesione passiva.

Proprio in quanto già presentata, almeno unilateralmente sotto l'angolazione del comportamento passivo "compliance", quest'ultima analisi duale verrà proposta per prima. Ad essa seguiranno successivamente le altre.

Le valutazioni emergenti da questo ulteriore confronto fra i raggruppamenti consentiranno di definire in maniera sempre più netta lo status e l'identità di ciascun raggruppamento.

### 5.1.2 La percezione della relazione nei tre raggruppamenti

La valutazione della tendenza al maggiore o minore comportamento di adesione passiva del dealer alle richieste dalla Casa, compiuta nel precedente paragrafo, trova riscontro anche attraverso il confronto duale fra il predetto fattore "compliance" e il suo antitetico comportamento collaborativo visto nelle analisi proposte nel capitolo quattro.

Figura 5 mostra quindi la rappresentazione su un piano cartesiano del collocamento dei tre raggruppamenti sui vettori collaborazione e compliance.

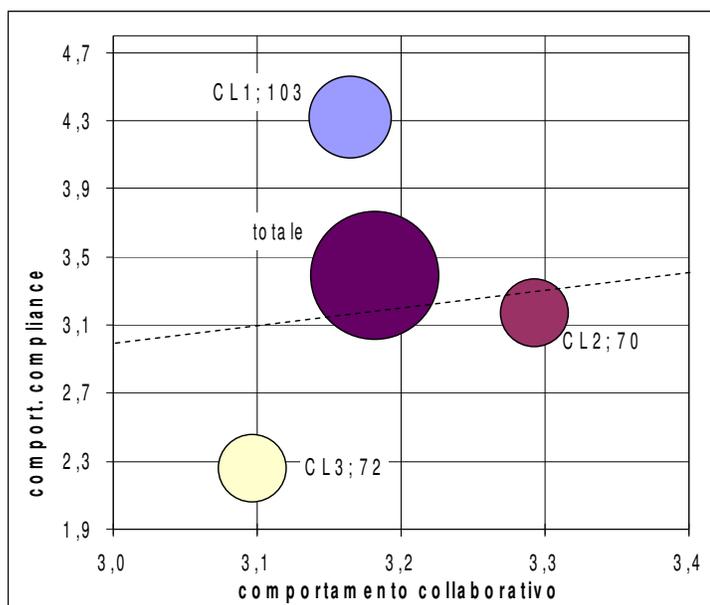


Fig. 5 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra collaborazione e compliance

La distribuzione dei raggruppamenti sul piano cartesiano mostra la relazione esistente fra comportamento di adesione passiva e comportamento collaborativo.

La retta tratteggiata di figura 5 è la bisettrice del quadrante e rappresenta una situazione di equivalenza fra tendenza alla collaborazione e alla compliance, che come abbiamo detto, anche in virtù di alcune ricerche condotte sull'argomento (Koza e Dant, 2007), possono se non devono convivere proprio nella medesima relazione.

E' interessante notare come mentre il campione preso nel suo complesso si posizioni quasi sulla bisettrice e in una posizione mediana sugli assi dei valori (da 1 a 5), il raggruppamento (qui identificato con la sigla CL) 1 sia l'unico a prevedere un mix fra compliance e collaborazione sbilanciato significativamente verso la prima.

La collaborazione, che si ricorda essere misurata attraverso due variabili (D1 solidarietà e D35 disponibilità e apertura a collaborare anche relativamente a specifici argomenti di esclusiva pertinenza della concessionaria) (vedi figura 6 per il dettaglio tabellare dei valori sottesi al grafico), presenta un valore medio inferiore di 1,5 rispetto alla

compliance a conferma di quanto detto in precedenza circa lo spirito comportamentale che contraddistingue questo raggruppamento.

	campione		1		2		3	
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std
D4	3,49	1,20	4,38	0,84	3,49	0,73	2,22	0,82
D2	3,28	1,27	4,26	0,92	2,86	0,85	2,29	1,02
<b>Compliance</b>	<b>3,39</b>	<b>0,96</b>	<b>4,32</b>	<b>0,49</b>	<b>3,17</b>	<b>0,24</b>	<b>2,26</b>	<b>0,45</b>
D1	2,66	1,18	2,53	1,34	2,79	0,95	2,71	1,12
D35	3,71	1,21	3,80	1,26	3,80	0,94	3,49	1,32
<b>Collaborazione</b>	<b>3,18</b>	<b>0,93</b>	<b>3,17</b>	<b>1,01</b>	<b>3,29</b>	<b>0,65</b>	<b>3,10</b>	<b>1,02</b>

Fig. 6 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

L'osservazione di figura 6 ci consente inoltre di confermare alcune considerazioni ipotizzate sul raggruppamento 2. Il minor ricorso ad un atteggiamento di adesione passiva che avevamo rilevato nel precedente paragrafo trova come contropartita il solido approccio collaborativo del dealer. Infatti il posizionamento del raggruppamento 2 si trova sotto la bisettrice; a vantaggio quindi del vettore in ascisse cioè la collaborazione. A ben vedere però il saldo collaborazione/compliance non è marcatamente rilevante ( $\Delta 0,12$ ), anche se vi è da notare che il raggruppamento 2 realizza il maggiore valore assoluto (3,29) nel fattore latente collaborazione, anche superiore al raggruppamento 3. Quest'ultimo infatti, abbiamo detto che registra il valore più basso di compliance e al tempo stesso si posiziona sotto la bisettrice con il valore differenziale compliance/collaborazione più elevato ( $\Delta 0,84$ ). Ciononostante, non si assiste per questo raggruppamento ad un valore elevato nell'indice di collaborazione che addirittura è il più basso in valore assoluto; anche della media dell'intero campione. In sostanza si conferma la scarsa vocazione collaborativa del raggruppamento 1, si conferma altresì la prudenza del raggruppamento 2 che mostra comunque segni di forte disponibilità a collaborare anche se su posizioni abbastanza cautelative e invece si constata un posizionamento del tutto originale e inatteso per il raggruppamento 3. L'assenza di spirito di adesione era stata interpretata in precedenza come foriera di una attesa volontà a collaborare che invece non trova conferma nei dati e nelle variabili che denotano collaborazione. Infatti il raggruppamento 3 presenta valori nell'indice D1 e D35 bassi che fanno presagire anche una carente disponibilità a collaborare oltre che una valutazione contenuta nell'atteggiamento passivo. In pratica il raggruppamento mostra segni assoluti di modesta collaborazione sia in un senso che nell'altro anche se il saldo è comunque positivo per la collaborazione (posizionamento sotto la bisettrice). Queste considerazioni fanno trasparire in maniera già sufficientemente marcata l'esistenza di sentimenti collaborativi variegati a fronte dei quali sarebbe più efficace contrapporre o affiancare approcci gestionali da parte della Casa specifici superando il limite insito nell'approccio generalista sotteso all'applicazione degli standard. Per essere però più precisi su questo argomento (revisione dell'approccio di gestione della rete) è bene che si faccia luce, per ciascun raggruppamento, anche sulle altre relazioni causa-effetto fino a risalire alla percezione, che ciascun raggruppamento ha maturato, del comportamento della Casa nei loro confronti. Comportamento che nel capitolo quattro abbiamo visto essere la matrice di molti dei comportamenti di ritorno del dealer nei confronti della Casa. Con un approccio a ritroso ci si focalizzerà quindi dapprima sul commitment quindi sulle basi conflitto/fiducia per arrivare infine a valutare per ciascun raggruppamento la percezione dei dealer circa il comportamento della Casa.

Figura 7 mette a confronto su un piano cartesiano la dimensione del commitment affettivo (ascisse) e commitment calcolativo (ordinate).

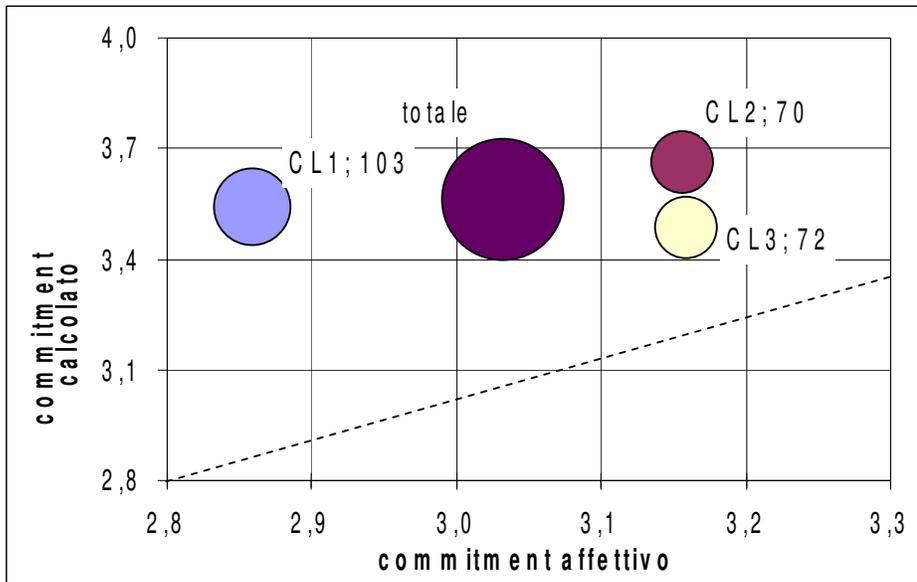


Fig. 7 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra commitment affettivo e commitment calcolativo

I tre raggruppamenti e conseguentemente anche il campione nel suo complesso, giacciono sopra la retta bisettrice a vantaggio quindi di un commitment calcolativo rispetto ad uno più affettivo.

Per una migliore interpretazione dei valori sottesi ai vettori del grafico si riporta in figura 8 la tabella con i valori assoluti delle variabili, sia quelle latenti (riportate nel grafico) sia quelle osservate.

	campione		1		2		3	
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std
D38	3,32	1,08	3,20	1,14	3,43	1,01	3,39	1,06
D36	2,74	1,18	2,51	1,16	2,89	1,19	2,93	1,13
<b>Commitment affettivo</b>	<b>3,03</b>	<b>0,95</b>	<b>2,86</b>	<b>0,93</b>	<b>3,16</b>	<b>0,89</b>	<b>3,16</b>	<b>0,99</b>
D26	3,70	1,32	3,68	1,37	3,89	1,29	3,54	1,26
D24	4,05	1,24	4,22	1,21	4,04	1,19	3,81	1,28
D3	4,25	0,98	4,42	0,94	4,26	0,92	4,00	1,03
<b>Commitment calcolativo</b>	<b>3,56</b>	<b>0,66</b>	<b>3,54</b>	<b>0,69</b>	<b>3,66</b>	<b>0,60</b>	<b>3,48</b>	<b>0,66</b>

Fig. 8 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

Il livello di commitment calcolativo sembra essere una costante per tutti gli operatori del settore dato che i tre raggruppamenti si presentano allineati longitudinalmente sul piano cartesiano intorno al valore assoluto 3,5 e scontando una ridotta deviazione standard (~ 0,7) a testimonianza della percezione di forte vincolo all'attività e alla Casa. Il commitment calcolativo richiama infatti le seguenti affermazioni: D3 importanza circa gli investimenti dedicati alla relazione con la Casa, D24 importanza degli investimenti dedicati al settore distributivo e D26 rilevanza di costi di uscita irre recuperabili. Il dato che appare significativo fra i tre è il livello di investimenti a favore del marchio D3 che indurrebbe i dealer a sentirsi coinvolti in maniera razionale nel business della distribuzione e con il marchio nello specifico. Questa considerazione non si presta ad essere interpretata positivamente o negativamente. Il commitment calcolativo è un fattore anch'esso importante e costituisce un fattore di spinta alla relazione. Come detto però nella descrizione dei modelli interpretativi della fiducia, il limite intrinseco a questa forma di motivazione potrebbe risiedere nell'elevata razionalità che è in contrapposizione con un patos relazionale di natura più

squisitamente affettivo che induce le parti ad oltrepassare qualsiasi vincolo in un ottica di maggiore coinvolgimento relazionale.

Per contro si assiste ad un valore percepito di commitment che invece non supera la soglia del valore mediano pari a 3.

Il commitment affettivo qui è misurato dalla dichiarazione circa: D38 la volontà di rimanere parte della rete motivati da un puro senso di appartenenza e D36 la disponibilità ad investire per il bene del marchio.

I valori, osservabili in figura 8 sono nell'intorno della mediana e per l'affermazione D36 (disponibilità ad investire) addirittura sono sotto tale valore, segnando quindi un generalizzato senso di distacco affettivo. In realtà probabilmente l'eredità degli ultimi anni, fatta di ridotti e scarsi margini derivanti dalla vendita di vetture e per contro marcata da una pressante volontà delle Case di chiedere alle reti ulteriori investimenti a favore del marchio e per adeguamento agli standard, hanno ingenerato un senso comune di appesantimento che fa prevalere negli operatori una dimensione calcolativa piuttosto che affettiva quale componente della decisione di appartenere alla rete.

La distribuzione delle frequenze di risposte conferma questa sensazione. Per l'affermazione D36 si registra un valore medio pari a 2,74 che non varia sensibilmente nei tre raggruppamenti. Se si osserva la deviazione standard (pari circa a 1,15 punti) ci si rende conto che il 95% delle risposte oscilla in un intervallo fra 1,5 e 3,9; cioè si assiste solo in rari casi alla piena e totale disponibilità del dealer a seguire qualsiasi richiesta della Casa.

I movimenti nei raggruppamenti, anche se riletti alla luce di quanto detto prima mostrano comunque differenze che pur non essendo sostanziali confermano le indicazioni emergenti sulla natura dei raggruppamenti.

Infatti il raggruppamento 1 (CL1) che come abbiamo visto in precedenza è quello che ha dimostrato un atteggiamento più guardingo nella disponibilità a collaborare, evidenzia ora il più basso valore assoluto di commitment affettivo e conseguentemente il maggiore differenziale fra determinante calcolativa e affettiva dell'appartenere alla rete.

Il raggruppamento 2 e 3 presentano medesimi valori di partecipazione affettiva ma per contro il raggruppamento 3 presenta un minore commitment calcolativo.

Nel modello qui presentato il commitment viene interpretato come conseguenza della valutazione che il dealer si è fatto della relazione. Tale valutazione oscilla fra una percezione di relazione conflittuale e una sensazione di rapporto fiduciario.

Entrambe le dimensioni coesistono e sono rintracciabili nelle singole relazioni dealer – Casa; figura 9 mostra quindi la rappresentazione grafica del collocamento su un piano, i cui confini sono appunto fiducia e conflitto, del posizionamento dei tre raggruppamenti.

Figura 10 mostra inoltre in formato tabellare i dati sottesi al grafico di cui sopra.

In particolar modo vengono riportati di valori mediani e la deviazione standard sia delle variabili latenti del modello (conflitto e fiducia) sia le singole variabili osservate che costituiscono i due costrutti. I valori sono riportati per il totale campione e per i tre raggruppamenti.

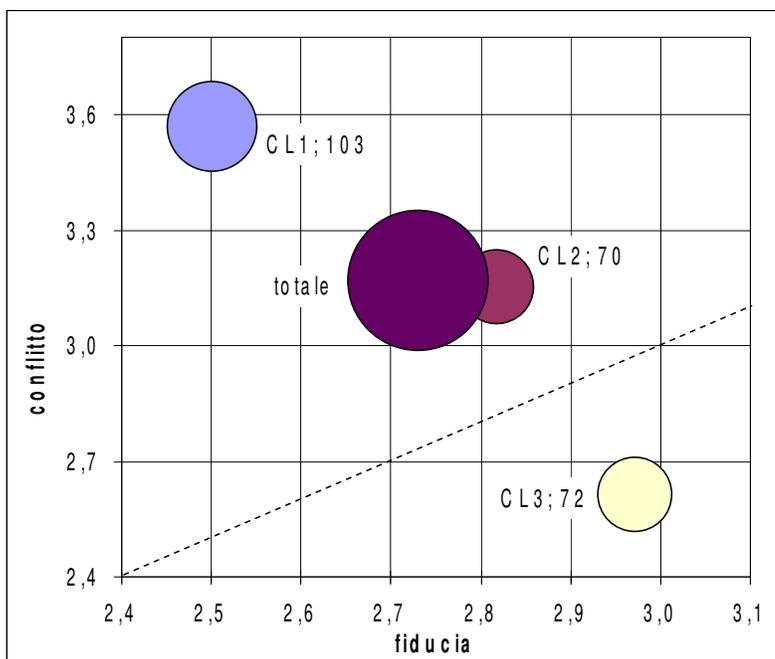


Fig. 9 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra fiducia e conflitto

Due dei tre raggruppamenti è posizionato nella parte superiore della bisettrice di quadrante, segno della predominanza della componente conflittuale su quella fiduciaria nella relazione.

La componente fiduciaria prevale su quella conflittuale solo per il raggruppamento 3 (CL3) che segna un differenziale fiducia-conflitto pari a circa 0,4.

Il raggruppamento 1 conferma le indicazioni già emerse nelle precedenti valutazioni: la sensazione di conflitto pervade la percezione del dealer circa l'essenza della relazione e la componente fiduciaria giustifica la relazione solo per una parte modesta ( il valore assoluto 2,5 è inferiore al valore mediano a dimostrazione della scarsa sensibilità sull'argomento).

	campione		1		2		3	
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std
D28	3,17	1,16	3,50	1,16	3,26	1,01	2,61	1,11
D12	3,17	1,26	3,64	1,10	3,04	1,19	2,61	1,29
<b>Conflitto</b>	<b>3,17</b>	<b>1,08</b>	<b>3,57</b>	<b>0,96</b>	<b>3,15</b>	<b>0,96</b>	<b>2,61</b>	<b>1,08</b>
D11	2,96	1,10	2,64	0,99	3,14	1,16	3,22	1,08
D29	2,55	1,15	2,29	1,20	2,66	1,08	2,82	1,08
D37	2,69	1,09	2,57	1,08	2,66	1,12	2,88	1,05
<b>Fiducia</b>	<b>2,73</b>	<b>0,85</b>	<b>2,50</b>	<b>0,84</b>	<b>2,82</b>	<b>0,80</b>	<b>2,97</b>	<b>0,82</b>

Fig. 10 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

Ribadiamo che la fiducia viene qui associata e misurata in base a tre item osservati: D11 capacità della Casa di mantenere le promesse, D29 fiducia del dealer sull'attitudine della Casa a comprendere particolari problemi operativi ostativi nel raggiungimento di obiettivi e D37 fiducia nel supporto incondizionato che la Casa offrirà al dealer nel caso di impossibilità di raggiungere un obiettivo a causa di fenomeni esterni alla relazione.

Così come rilevato per il commitment affettivo anche per la componente fiduciaria si assiste ad una valutazione assoluta che mediamente non raggiunge la soglia del valore mediano di indifferenza sull'affermazione (valore assoluto 3). I valori di deviazione standard associati alle variabili fiduciarie confermano la scarsissima frequenza di accettazione ai massimi livelli (valore assoluto 5) delle affermazioni di riferimento.

Il raggruppamento 2 (CL2) presenta valori molto vicini alla media del campione con uno scarto fra conflitto e fiducia pari a 0,35 punti.

Il raggruppamento 3 come detto, evidenzia un differenziale a favore della fiducia. Tale risultato è in parte dovuto ai valori attribuiti ai giudizi sulle affermazioni afferenti la fiducia, mediamente superiori di 0,25 punti rispetto la media (2,73). La spiegazione di questo posizionamento deve essere ricercata non tanto nel riconoscimento dell'esistenza di risorse fiduciarie da parte del raggruppamento di dealer quanto semmai nella percezione di carente tensione conflittuale con la Casa. Aspetto questo da non sottovalutare ma che non significa di per sé presenza di una ottima sintonia e di una relazione profonda. In pratica potrebbe essere questa la circostanza che conferma la tesi di Koza e Dant (2007) secondo cui il rischio insito in una relazione stabile è quella dell'appiattimento.

Cioè la relazione che il dealer percepisce è una relazione stabile che non presenta grosse fonti di confronto e quindi di potenziale conflitto ma nella quale non c'è nemmeno tanto da impegnarsi se non per l'espletamento delle pratiche ordinarie.

Non rimane ora che analizzare la prospettiva relazionale dall'angolatura della percezione del dealer circa i comportamenti della Casa.

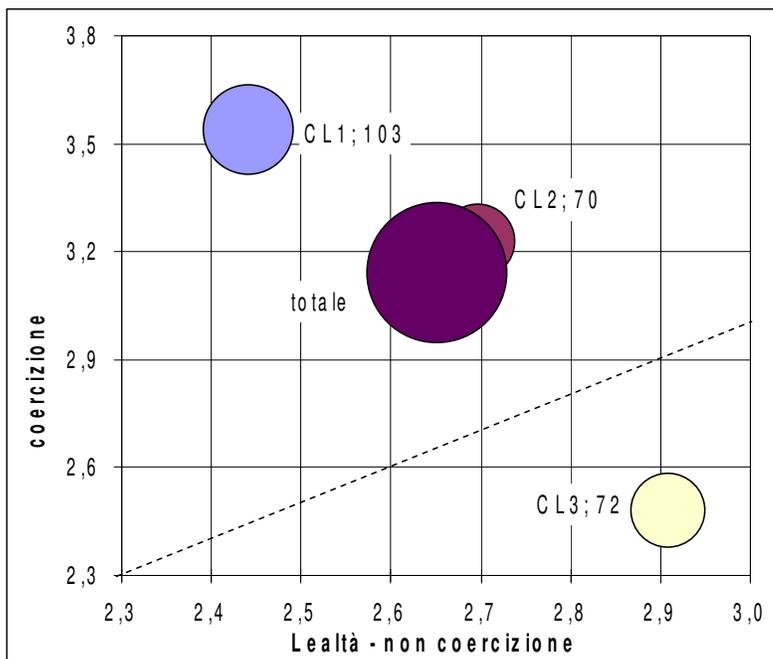


Fig. 11 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra comportamenti della Casa coercitivi e equi o non coercitivi

La distribuzione grafica della percezione dei dealer relativamente ai comportamenti della Casa assomiglia grandemente al posizionamento prima visto per conflitto/fiducia. Il raggruppamento 2 in una posizione mediana e agli estremi il raggruppamento 1 che sente fortemente il peso di comportamenti coercitivi della Casa e all'estremo opposto il raggruppamento 3 che non prova un sentimento di oppressione della Casa e che al contrario valuta equo il comportamento della Casa. Come in precedenza il raggruppamento 3 è l'unico che si posiziona sotto la retta bisettrice segno di un vantaggio nella percezione di comportamento equo e non coercitivo sulle pressioni coercitive esercitate da parte della Casa.

Figura 12 riporta per maggior dettaglio i valori che hanno determinato il posizionamento dei tre raggruppamenti nel piano cartesiano di figura 11.

	campione		1		2		3	
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std
D15	3,03	1,30	3,44	1,25	3,11	1,18	2,38	1,23
D14	3,24	1,25	3,64	1,16	3,34	1,13	2,58	1,20
<b>coercizione</b>	<b>3,14</b>	<b>1,13</b>	<b>3,54</b>	<b>1,02</b>	<b>3,23</b>	<b>0,96</b>	<b>2,48</b>	<b>1,12</b>
D13	2,47	1,04	2,26	1,10	2,50	1,02	2,75	0,91
D31	2,49	1,28	2,29	1,33	2,40	1,24	2,88	1,17
D9	2,85	1,16	2,69	1,16	3,11	1,06	2,82	1,19
D19	2,79	1,16	2,52	1,18	2,77	1,00	3,19	1,15
<b>lealtà</b>	<b>2,65</b>	<b>0,72</b>	<b>2,44</b>	<b>0,72</b>	<b>2,70</b>	<b>0,62</b>	<b>2,91</b>	<b>0,73</b>
D17	2,75	1,07	2,50	1,04	2,91	1,05	2,96	1,06
D22	2,62	1,17	2,35	1,23	2,84	1,06	2,79	1,12
D16	2,67	1,10	2,53	1,20	2,70	1,03	2,82	0,98
<b>non coercizione</b>	<b>2,68</b>	<b>1,11</b>	<b>2,46</b>	<b>1,16</b>	<b>2,82</b>	<b>1,05</b>	<b>2,86</b>	<b>1,05</b>

Fig. 12 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

I comportamenti coercitivi della Casa vengono qui rilevati attraverso la valutazione delle iniziative di richiesta specifica che la Casa indirizza al dealer senza obbligo di spiegazione alcuna circa pro e contro degli effetti (D14) e la valutazione circa le contro-iniziative (rappresaglie) che la Casa esercita quando il dealer non segue le linee guida da essa fornite (D15).

Entrambe queste variabili si posizionano su risposte che in valore assoluto sono mediane o non superano tale soglia in maniera considerevole. In sostanza i dealer non ravvisano particolari e patologiche iniziative della Casa che interferiscono in maniera coercitiva nella propria gestione. Anche se vi è da rilevare che il fenomeno in esame possiede un valore di deviazione standard sufficientemente elevato da indurre a ritenere che si siano posizioni all'interno del campione e dei raggruppamenti che provano, a tal riguardo, sensazioni diverse e contrapposte. Così per esempio l'item che evidenzia la presenza di rappresaglie possiede una deviazione standard pari a 1,3 punti il che significa che nel 95% delle risposte vi sarà chi ritiene elevato il fenomeno (4,3) e chi ritiene invece che non sia un fenomeno significativo (1,7).

Venendo al posizionamento dei raggruppamenti rispetto a questa dimensione emerge una distribuzione che vede nel raggruppamento 1 una marcata sensibilità rispetto al fenomeno (3,54). Per il raggruppamento 3 il fenomeno invece incide in maniera decisamente inferiore (2,48). Il raggruppamento 2 assume una posizione intermedia (3,23).

Passando all'analisi dell'altro vettore del piano ortogonale di figura 11, cioè la misura del comportamento della Casa ispirato dall'equità e da comportamenti non coercitivi, emerge come tale fenomeno sia sentito dai dealer in maniera ancor meno presente rispetto alle iniziative coercitive.

Le misure qui prese in considerazione sono diverse e sono state qui sintetizzate in due variabili latenti: atteggiamento leale ispirato all'equità e adozione di strategie di influenza non coercitive cioè tendenti a indurre nel dealer il perseguimento di certe scelte più per convinzione che per adesione dettata da scelta di rispetto gerarchico.

In entrambi i casi si assiste a valori dichiarati che non raggiungono la mediana; valore che sovrintende una posizione neutrale di quasi indifferenza. Ciò a testimonianza di un'assenza di percezione rispetto a simili comportamenti.

Le risposte rilevate mostrano un livello abbastanza contenuto di deviazione standard stante ad indicare quindi un comune senso condiviso da molti senza grandi differenze di vedute.

Il raggruppamento 3 percepisce con maggiore enfasi questa condizione relazionale ma lo scarto con il raggruppamento 1 rimane comunque pur sempre contenuto (circa mezzo punto).

In sintesi ne emerge un quadro di una generalizzata indifferenza circa i comportamenti ispirati alla lealtà o per contro alla coercizione. La valutazione assoluta di questi ultimi predomina sui primi e questo porta ad un posizionamento del 70% del campione (somma del peso del raggruppamento 1 e 2) sopra la retta di equidistribuzione fra lealtà e coercizione.

Il raggruppamento 3 ritiene predominante l'approccio non coercitivo della Casa e questo soprattutto in virtù di una valutazione di limitata presenza di comportamenti coercitivi della Casa, non già per effetto del riconoscimento di un atteggiamento equo e leale della Casa.

In sintesi nel valore assoluto dei giudizi dei dealer sul comportamento della Casa predomina un senso di distacco. Se da un lato il dealer non premia le iniziative della stessa dall'altra parte non le biasima nemmeno.

Neutralità questa, che come abbiamo visto a ritroso conduce a valutazioni successive non sempre altamente edificanti da un punto di vista di partecipazione relazionale e di ricerca di nuovi equilibri per il comune bene.

Ne emerge quindi una fotografia generale che premia la staticità fatta su posizioni di equilibrio consolidate che bilanciano posizioni di confronto e di concessione ma che non fanno trasparire segni di inquietezza ispiratrice di traiettorie evolutive ed innovative nelle relazioni fra le parti.

Alla luce di tutte le indicazioni emerse nell'analisi delle variabili inserite nel modello si proverà quindi a riassumere i caratteri fondamentali dei tre raggruppamenti così da definirne i contorni definitivi e le specificità emergenti.

Figura 13 riepiloga quindi i vari passaggi di analisi corrispondenti ai nessi di causa-effetto descritti e per ciascuno di essi sintetizza le caratteristiche principali riscontrate nel raggruppamento.

Una sintesi finale viene quindi proposta quale summa delle varie considerazioni. A fronte di quest'ultima viene proposto anche un potenziale appellativo del raggruppamento.

	<b>Raggruppamento 1</b>	<b>Raggruppamento 2</b>	<b>Raggruppamento 3</b>
<b>Comportamento del dealer</b>	Molto orientato ad un atteggiamento passivo	Volontà collaborativa superiore alla media ma compresenza di atteggiamento cauto relativamente ai confronti con la Casa	Bilancio a favore della collaborazione rispetto alla compliance. In realtà si assiste ad una quasi assenza di timore di confronto con la Casa ma altrettanta bassa disponibilità a collaborare.
<b>Commitment</b>	Dimensione calcolativa fortemente accentuata rispetto alla dichiarazione affettiva	Buon equilibrio fra una spinta razionale e un approccio guidato dal sentimento di partecipazione	Commitment equilibrato fra calcolo e affetto. Si assiste comunque ad un minor peso del calcolo rispetto a raggruppamento 2
<b>Sentimento fiduciario/ conflittuale</b>	Prevale fortemente il sentimento conflittuale rispetto alla confidenza sugli effetti che possono essere generati dall'uso di risorse fiduciarie	Si ha coscienza del valore generabile dal ricorso a leve fiduciarie nella relazione ma la dimensione del confronto conflittuale permane ancora ad riequilibrare questo slancio di apertura	Le condizioni conflittuali sono pressoché irrilevanti nel vissuto del dealer che invece è molto proiettato nella relazione e confidente sullo stile della Casa.
<b>Percezione del comportamento della Casa</b>	Si percepisce la predominanza di uno stile coercitivo poco orientato alla equità	Vive una piena coesistenza fra atteggiamenti autoritari di coercizione e atteggiamenti di apertura improntati al dialogo con la Casa. In assoluto comunque il vissuto propende per la coercizione.	Si ritiene che la Casa adotti un approccio molto aperto e limpido e ricorra in misura molto moderata ad approcci coercitivi nell'influenza del dealer
<b>Sintesi del profilo</b>	Relazione istituzionale guidata fortemente dal modello della dipendenza; Scarsa vocazione ad una collaborazione creativa, impegno equilibrato all'evidenza del ritorno.	Attese di innovazione del modello ma a partire da un confronto più aperto con la Casa. Possibilità di supporto collaborativo per la crescita basato sul riconoscimento del ruolo.	Perfetta sintonia con la Casa ma scarsa spinta al cambiamento e alla collaborazione per la crescita. Assuefazione nella relazione

<b>Scettici</b>	<b>Speranzosi</b>	<b>Appagati</b>
-----------------	-------------------	-----------------

Fig. 13 – Una classificazione di sintesi dei raggruppamenti dei rispondenti

Dato che nel capitolo 4 al paragrafo 3.6 è stata proposta una prima estrapolazione dal campione totale per comprendere come si comportasse un sottoinsieme relativamente al modello causa-effetto si è voluto quindi associare ai raggruppamenti qui delineati anche il sottoinsieme allora estratto e composto da 27 dealer accomunati dal numero di marchi trattati e Case rappresentate o dai volumi totali di immatricolazioni annuali gestite.

Figura 14 mostra una tabella descrittiva che associa alla distribuzione dei raggruppamenti il sottocampione dei grandi dealer oggetto di specifica analisi nel paragrafo prima citato.

raggruppamento	ampiezza	Grandi dealer	% su amp.	% su tot
Scettici (raggr. 1)	103	10	10%	37%
Speranzosi (raggr.2)	70	12	17%	44%
Appagati (raggr. 3)	72	5	7%	18%
Totale	245	27	11%	100%

Fig. 14 – Il confronto fra raggruppamenti e sottoinsieme dei grandi dealer identificati nel paragrafo 4.3.6.

La distribuzione dei grandi dealer riguarda tutti e tre i raggruppamenti.

Vi è però da notare come il 44% di essi sia identificabile con il raggruppamento 2 cioè di quelli che si attendono per il futuro una prospettiva relazione diversa dal presente e dal passato.

Da tenere presente inoltre che i 12 grandi dealer che fanno parte di questo raggruppamento pesano sul totale di esso per il 17%.

Questo tipo di valutazione può essere intesa come segno di maggior conferma della valutazione generale dei cluster e dei raggruppamenti dato che come abbiamo avuto occasione di affermare nel paragrafo 4.3.6.2 detto sottoinsieme di dealer ha mostrato una maggiore inclinazione verso un rapporto con la Casa maggiormente orientato alla collaborazione aperta, al dialogo e alla fiducia come driver relazionali.

Da ultimo si proverà nel successivo paragrafo a rileggere in ottica concatenata le percezioni dei dealer, suddivisi per raggruppamenti, seguendo il modello dei nessi di causa-effetto.

### **5.1.3 I nessi di relazione causa effetto nei tre raggruppamenti**

Per carenza di dimensionamento delle basi dati relativamente ai raggruppamenti 2 (gli speranzosi) e 3 (gli appagati), tale analisi non potrà essere condotta con la tecnica dei nessi di causa-effetto formulati attraverso i modelli di equazioni strutturali ma riproducendo in maniera organizzata i valori assoluti di risposta che verranno così interpretati come fenomeni consequenziali e che identificheranno in questo modo potenziali strade per la corretta gestione dei dealer.

#### **5.1.3.1 Il raggruppamento 1 – gli scettici**

Il raggruppamento degli “scettici” è composto da 103 dealer. Tale dimensionamento si è dimostrato appena sufficiente per una efficace ma non completa applicazione dei modelli di equazioni sequenziali interpretativi della relazione ed in particolare quelli analizzati nel capitolo 4 al paragrafo 3.5.1 figura 19 (modello della dipendenza e del potere) e figura 20 (modello della fiducia).

Di seguito vengono quindi riportati detti modelli con indicazione specifica sia dei valori di regressione che di varianza spiegata per il campione totale (cioè quelli di figura 19 e 20 del capitolo 4) che per il raggruppamento 1 degli scettici che è appunto un sottoinsieme del primo.

Figura 15 riporta quindi il modello della dipendenza e del potere, mentre figura 16 riporta i risultati applicati al modello della fiducia.

Al fine di evitare equivoci di lettura dei due modelli, i valori di regressione e di varianza spiegata, determinati con il sottoinsieme dei dealer “scettici” verrà riportato in grassetto sottolineato mentre il carattere normale farà riferimento ai valori realizzati sul totale campione.

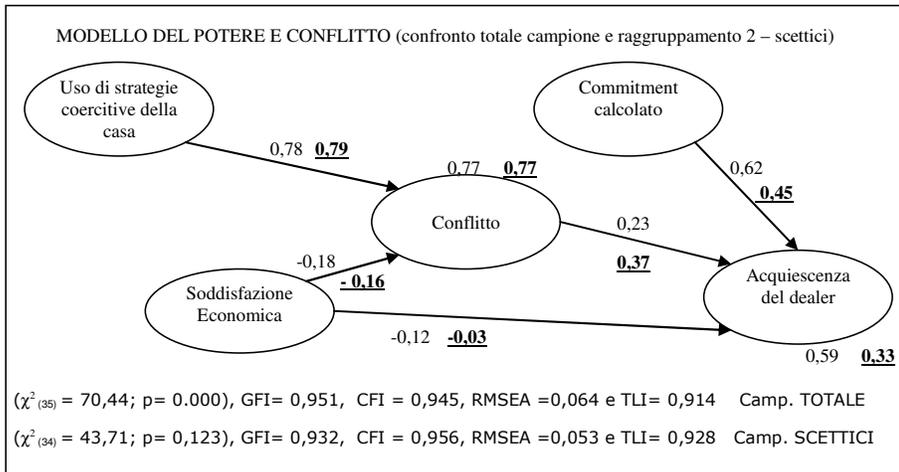


Fig. 15 - Modello della dipendenza e del potere; basi dati a confronto

L'applicazione del modello della dipendenza e del potere ad entrambe le basi dati mostra una sostanziale verosimiglianza di risultati in termini di coefficienti di regressione.

Da sottolineare la maggiore influenza che esercita il conflitto sul comportamento di adesione passiva del dealer che passa dal 23% al 37%.

Nel raggruppamento dei dealer scettici inoltre la soddisfazione economica sortisce un effetto riduttivo del comportamento passivo del dealer ancor meno rilevante che sul campione totale, che come detto comunque non è di centrale importanza nel modello.

Appare infine importante sottolineare il differente effetto che esercita il commitment calcolativo sull'atteggiamento adattivo del dealer.

Si verifica infatti una riduzione di incidenza della variabile indipendente sulla variabile dipendente (comportamento compliance).

In sintesi comunque il modello spiega un valore percentuale inferiore della varianza del comportamento passivo del dealer passando dal 59% al 33%.

Questo sta a significare che per detta categoria di operatori le spiegazioni di comportamenti passivi possono essere spiegati solo parzialmente dal costruito mentre bisognerebbe allargare l'indagine per cogliere altri fenomeni esplicativi.

L'applicazione al modello fiduciario della base dati del sottoinsieme dei dealer "scettici" ha prodotto i risultati proposti in figura 16.

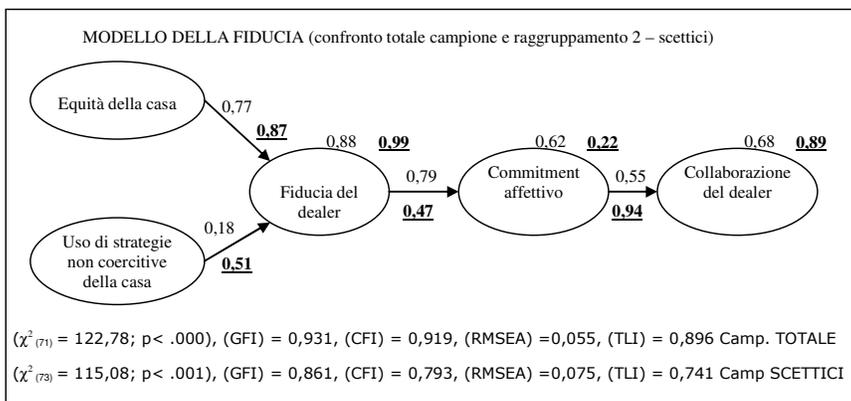


Fig. 16 - Modello della fiducia; basi dati a confronto

E' doveroso premettere che l'applicazione del modello fiduciario su questa base dati non ha sortito un effetto significativo in termini di adattamento del modello ai dati posseduti (sotto insieme raggruppamento 1). Figura 16 mostra infatti come GFI, CFI, TLI e RMSEA non raggiungano la soglia minima stabilita in rispettivamente 0,90 per i primi tre e 0,5 per l'ultimo. Il modello diverge sostanzialmente per i valori assunti rispetto ai valori emergenti dall'applicazione del modello ai dati del campione totale. Emergerebbe rilevante la forza di influenza dell'uso di strategie non coercitive per la creazione di risorse di fiducia nella percezione del dealer.

Tale valutazione troverebbe una certa coerenza anche con quanto detto in precedenza sullo spirito scettico del raggruppamento se riletto in termini prospettici. Infatti la valutazione dei dealer circa la percezione dell'uso di influenze non coercitive della Casa è molto contenuta e questo indicatore di regressione starebbe a significare proprio il beneficio che se ne trarrebbe da un suo incremento. In pratica i dealer scettici sarebbero convinti del beneficio di un trattamento equo ma nei fatti ravvedono ben poche iniziative nelle politiche della Casa che vadano in questa direzione.

Da segnalare anche l'effetto regressivo diverso che eserciterebbe la fiducia verso il formarsi di un commitment affettivo. Nel raggruppamento in questione si assisterebbe ad una riduzione di efficacia confermata anche dal coefficiente di varianza spiegata della variabile latente dipendente "commitment" che passerebbe dal 62% al 22%.

Questo fenomeno lascerebbe intravedere la possibilità di un ripensamento del modello causa-effetto per questo gruppo di dealer o almeno la valutazione di altri potenziali costrutti di supporto che aiutino nella spiegazione del fenomeno.

Il fenomeno si ribalta quando si cerca di ricostruire l'intensità regressiva del commitment affettivo sulla volontà collaborativa del dealer. Infatti il coefficiente passa dal 55% del totale campione al 94% del raggruppamento in questione.

In pratica non sappiamo ben definire l'origine del commitment di questo gruppo di dealer ma sappiamo che la dimensione affettiva in questo raggruppamento esercita una fortissima influenza sulla spinta collaborativa; elemento questo che con certezza si può dire oggi essere carente soprattutto se posto in relazione alla dimensione compliance che contraddistingue il gruppo degli scettici (confronta figura 5).

Le considerazioni sopra riportate trovano una discreta corrispondenza con il profilo delineato per il raggruppamento ma devono comunque essere prese e valutate con molta cautela dato che la limitatezza numerica del campione potrebbe portare all'emersione di relazioni causa-effetto potenzialmente inconsistenti o non statisticamente significative; come è il caso citato del modello della fiducia.

Per questo motivo si ritiene quindi più coerente affiancare alle valutazioni sopra riportate anche la disamina delle relazioni fra i fattori del modello a partire dalle frequenze assolute rilevate.

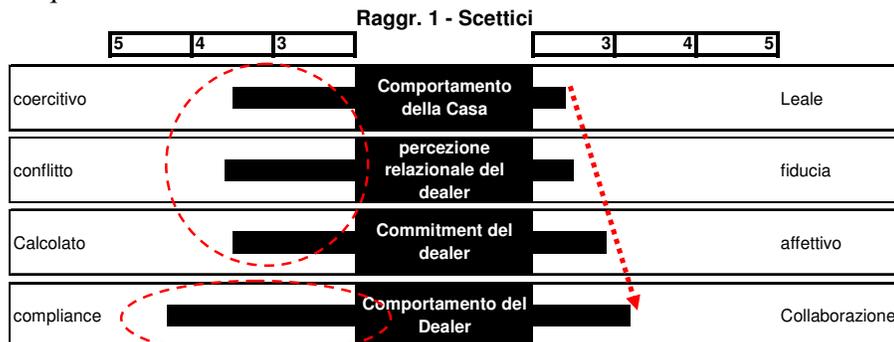


Fig. 16 - Frequenze medie di valutazione dei fattori analizzati

Figura 16 riporta per comparazione i valori prima esposti nei quattro piani cartesiani (confronta da figura 5 a figura 12) relativamente al solo raggruppamento 1 cioè i dealer scettici.

La valutazione assoluta oscilla su un intervallo compreso fra 1 e 5. Dato che non si sono mai rilevati valori medi inferiori a 2 si è preferito traslare la scala di due punti mettendo quindi in maggior risalto le valutazioni ricomprese nell'intervallo superiore a 2 e inferiore a 5.

Visivamente emerge lo sbilanciamento del raggruppamento verso una percezione di relazione impostata prioritariamente su schemi di potere della Casa e di dipendenza verso di essa. Ne risulta così un comportamento fortemente improntato alla sudditanza che, unitamente all'assenza di valori forti di commitment affettivo comporta un ripiegamento passivo e un'adesione compliance alle richieste della Casa.

E' interessante notare come la valutazione dei fenomeni "fiduciari": lealtà della Casa, fiducia, affettività e infine collaborazione presentino un crescendo nel giudizio medio.

E' come se più ci si spostasse dal giudizio sulla Casa (lealtà e giudizio di fiducia su di essa) e più si andasse verso una valutazione del proprio comportamento (propria affettività nella relazione e atteggiamento collaborativo e costruttivo) gli interlocutori si trovassero maggiormente confidenti con la relativa affermazione. Conferma questa di un certo scetticismo verso la Casa ma da cui potrebbe trasparire un certo entusiasmo se opportunamente alimentato.

### 5.1.3.2 Il raggruppamento 2 – gli speranzosi

Il raggruppamento 2 è stato denominato con il termine "speranzosi" a testimonianza della presunta attesa di cambiamento che lasciano trasparire dalle valutazioni fatte circa la relazione con la Casa.

Le prime valutazioni emergenti dalla contrapposizione del posizionamento di questo raggruppamento rispetto agli altri posti sui quattro piani cartesiani delineati in precedenza ci hanno portato a valutare questi dealer come una tipologia di operatori caratterizzati da una marcata volontà di collaborazione al tempo stesso però non totalmente atualizzata per via della presenza di un sentimento radicato di risentimento e di conflitto con la Casa.

Figura 17 ripropone i giudizi medi di questo gruppo mettendo a confronto i vari costrutti sottostanti e relativi al comportamento della Casa, la percezione di relazione, la sensazione di commitment e il giudizio sul proprio comportamento.

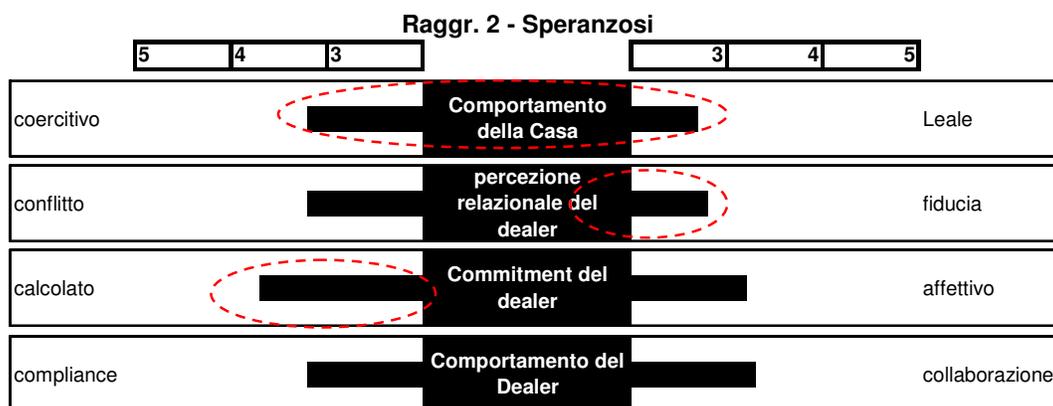


Fig. 17 - Frequenze medie di valutazione dei fattori analizzati per il secondo raggruppamento

Si assiste ad un certo equilibrio fra componenti fiduciarie della relazione (lato destro della figura 17) e assetto relazionale guidato dalla dipendenza del dealer verso la Casa (vedi coercizione, conflitto, ecc.).

Spicca rilevante la dimensione del commitment calcolativo quale spinta relazionale del dealer. Si noti che nello specifico questo movente non si tramuta nella stessa misura in comportamento adattivo del dealer, come sarebbe facile immaginarsi data l'elevata regressione che il commitment calcolativo esercita sull'atteggiamento compliance ( $r=0,62$  come facilmente verificabile da figura 15).

Questo induce a far ritenere che nel caso specifico la dimensione calcolativa possa non essere un limite all'attitudine del dealer alla collaborazione ma viceversa se opportunamente corroborata con una dose di fiducia, purtroppo ancora carente in valore assoluto (vedi figura 17), potrebbe trasformarsi in commitment affettivo e quindi in collaborazione attiva.

Queste considerazioni inducono a confermare le valutazioni prima fatte circa la natura del raggruppamento e conseguentemente l'appellativo associato.

Affinché ciò avvenga è però indispensabile che si attivi un processo relazionale che ingeneri nel dealer un maggior senso di fiducia nella Casa.

Oggi infatti il punto debole della relazione risiede appunto nella valutazione che il dealer si è fatto della equità della Casa nei confronti della gestione della rete.

Esiste infatti uno squilibrio fra sensazione di comportamento coercitivo e non coercitivo della Casa. Elemento questo che frena la sensazione di sicurezza e affidamento che il dealer versa nel rapporto con la Casa.

### 5.1.3.3 Il raggruppamento 3 – gli appagati

Il terzo ed ultimo raggruppamento identificato si connota come il sottoinsieme costituito da dealer “appagati”. Il termine sembra essere un po' forte e in fondo anche di difficile contestualizzazione. Perché appagati e poi di che cosa?

Se osserviamo le dichiarazioni medie del raggruppamento notiamo che vi è una prevalente sensazione del rispondente di allineamento con la Casa a cui però poi non segue un'altrettanto comportamento collaborativo di alto livello come ci si potrebbe attendere. Per comprendere meglio allora vediamo più nel dettaglio queste considerazioni anche con il supporto dello schema di figura 18 che, come detto per i due raggruppamenti che precedevano, mostra una visione delle percezioni del raggruppamento in senso verticale cioè accostando le percezioni per i diversi argomenti: comportamento della Casa, percezione relazionale, commitment e comportamento del dealer.

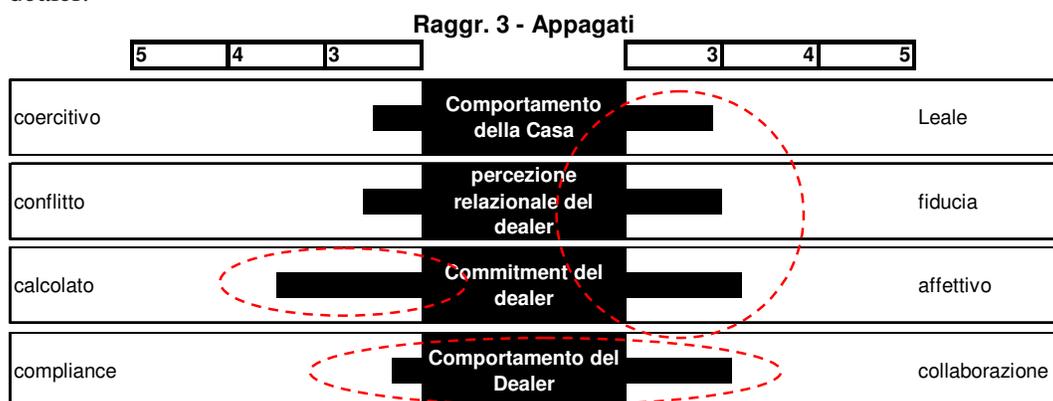


Fig. 18 - Frequenze medie di valutazione dei fattori analizzati per il secondo raggruppamento

In un rapporto di asimmetria di potere della Casa sui dealer e di netta predominanza del modello della dipendenza, almeno in una prospettiva storica, quello che chiedono i dealer è un rapporto più equo con la Casa e per contro meno coercitivo, meno conflittuale, più aperto al dialogo. Come abbiamo visto prima, per i due raggruppamenti precedenti, il punto carente, così come percepito dai dealer, consterebbe proprio in una mancanza di lealtà (raggruppamento degli scettici) o in una riduzione di coercizione e conflitto per il raggruppamento degli speranzosi.

A ben vedere il raggruppamento 3 presenta le più alte frequenze di gradimento circa la valutazione dell'approccio equo e leale della Casa (confronta figura 11 che compara questo fattore di valutazione nei tre raggruppamenti) e altrettanto accade per la valutazione del percepito relazionale. Nessun altro raggruppamento infatti mostra una sensibilità così alta in termini di risorse fiduciarie di come non faccia il raggruppamento 3 basti osservare visivamente figura 9, che compara questo fattore di valutazione nei tre raggruppamenti, per farsene una ragione.

Eppure nonostante questo inquadramento che dimostrerebbe una buona sintonia relazionale, il comportamento del dealer non trova altrettanta corresponsione di collaborazione aperta e attiva nei confronti della Casa.

Per intenderci il valore medio dichiarato del totale campione è pari a 3,2 mentre il raggruppamento 3 presenta valori inferiori (3,1). Il differenziale raddoppia se confrontato con la disponibilità collaborativa del campione 2 (gli speranzosi) (3,3).

Quindi il termine provocatorio "appagati" trae origine quindi da questa valutazione di posizionamento assolutamente originale che sembrerebbe sottovalutare l'essenza stessa della condizione relazionale nei rapporti di scambio di canale, cioè la fiducia, rispondendo con un comportamento che sicuramente è poco adattivo e passivo ma che al tempo stesso non presenta la massima tensione partecipativa, attiva e creativa.

Vi è un ulteriore elemento da tenere in considerazione in questa cornice di valutazione del profilo del raggruppamento 3 : il livello di commitment calcolativo dichiarato.

Il commitment calcolativo dichiarato da questo gruppo di dealer è molto elevato anche se è constatabile che la valutazione degli effetti in termini di conseguenze comportamentali (livello di adesione passiva del dealer alle iniziative della Casa) è difforme alle attese. Sappiamo infatti che sussiste un effetto regressivo significativo fra commitment calcolativo e fattore di risposta compliance del dealer, basti verificare figura 15 che riposta un coefficiente di regressione pari al 65%.

Il raggruppamento in questione però non risponde in questi termini mostrando, a parità di commitment calcolativo rispetto agli altri due raggruppamenti, un grado di adesione passiva alle richieste dalla Casa ben inferiore alla risposta media del resto dei dealer intervistati (2,3 contro una media di 3,4 come si evidenzia da figura 5).

La spiegazione non è evidente e forse va ricercata nell'affermazione stessa senza pretesa di correlare tale giudizio con altri costrutti.

In pratica il dealer sente rilevante l'impegno con la Casa in termini di risorse investite per la relazione e per il settore. Questa percezione inquadrandosi in un contesto relazionale ritenuto sufficientemente equo, aperto al dialogo, relativamente poco conflittuale, induce nel dealer la fiducia nei comportamenti della Casa e attenua la sua attitudine ad un comportamento adattivo e di accettazione remissiva.

Per contro ci si attenderebbe come conseguenza logica una dimostrazione di forte volontà collaborativa verso la Casa che invece come precisato in precedenza verrebbe meno. In pratica questo raggruppamento sembrerebbe vivere in perfetta sintonia con la Casa, sente forte un impegno razionale alla conduzione del mandato ma poi non dimostra altrettanto spirito collaborativo per dare seguito ad iniziative innovative della Casa. Siamo di fronte ad una categoria di dealer appagati? Dealer che si sentono partner

della Casa, che sentono l'impegno del mandato ma che dimostrano poi un atteggiamento collaborativo modesto, senza evidenti spinte al cambiamento?

La risposta a questo quesito porta con se altre valutazioni relativamente per esempio al grado di appagamento economico dichiarato dal dealer. Si rammenta infatti che gran parte delle concessionarie possono essere annoverate fra le microimprese (in termini di complessità organizzativa e gestionale) a gestione familiare dove non esiste una cultura vivida all'innovazione e la crescita e dove spesso, in virtù di un buon allineamento con la Casa mandante, e in presenza di una redditività ritenuta adeguata, la proprietà si senta sufficientemente appagata dell'equilibrio raggiunto.

Può essere allora che l'inquadramento di questo raggruppamento trova maggiore giustificazione proprio nella dimensione economica e nella valutazione del livello di appagamento del dealer.

Figura 19 mostra i valori medi percepiti dalle tre tipologie di dealer e del totale campione relativamente a due variabili osservate dell'indagine condotta (D43 e D40).

D40 segna la valutazione del dealer circa il rapporto fra ritorno economico percepito e sforzi profusi per il successo del marchio e dell'insegna di distribuzione.

D43 segna invece la percezione di valutazione circa la performance economica della concessionaria confrontata con quella degli altri dealer di zona sia afferenti al marchio e ad altri marchi e in assoluto ad altri investimenti (per esempio investimenti alternativi immobiliari).

	cluster			
Dati	1	2	3	Totale complessivo
Media di D40	2,6	2,6	2,9	2,68
Media di D43	2,1	2,1	2,5	2,21

Figura 19 – Le medie della soddisfazione economica per raggruppamento.

La media del campione mostra una valutazione che non raggiunge nemmeno la mediana (valore assoluto), segno di una generalizzata insoddisfazione economica che era già stata rilevata in sede di descrizione del comparto della distribuzione automobilistica nel capitolo 1.

Si citi solo a titolo di esempio la ricerca sulla soddisfazione dei concessionari compiuta dal team di ricerca dell'Università Cà Foscari di Venezia che riporta per il 2006 e il 2007 un valore medio di soddisfazione circa la redditività e il valore del mandato rispettivamente pari a 2,76 e 2,73 su una scala da 1 a 5 (Maramieri e Buzzavo 2007).

In questa prospettiva si comprende la ragione per la quale nel modello di analisi del ciclo del potere e dipendenza (vedi figura 15 di questo capitolo), il ritorno eserciti un fattore di influenza riduttiva modesto ( $r < -20\%$ ) sia del conflitto che del comportamento di adesione passiva del dealer.

Il fattore calmierante di conflitti, insoddisfazioni e comportamenti passivi esercitato dal ritorno economico probabilmente sarebbe stato maggiore se rilevato in passato quando il valore aggiunto di canale era maggiore e veniva redistribuito maggiormente agli operatori a valle del canale.

Il dato di soddisfazione economica circa il mandato esposto in figura 19 mostra comunque che il dato medio sia per l'affermazione D40 che D43 presenta valori diversi se osservato per singolo raggruppamento.

In particolare si evince che il raggruppamento 3 (gli appagati) esprime un giudizio superiore rispetto alla media mentre gli altri due raggruppamenti mantengono valori leggermente inferiori alla media del campione integrale.

La valutazione del ritorno economico relativamente agli sforzi profusi (D43) mostra un valore superiore di 0,4 punti sfiorando quasi il 20% di incremento di giudizio.

Mentre l'incremento del giudizio sul confronto fra propria redditività e ritorno economico dei dealer della zona mostra un 10% di incremento rispetto alla media.

Queste valutazioni potrebbero confortare la tesi secondo cui il raggruppamento 3 proverebbe un senso di quasi appagamento nei confronti del marchio; appagamento che determinerebbe un giudizio pacato sulla relazione e un impegno nella relazione sentito ma commisurato al mantenimento degli equilibri esistenti.

Quindi nonostante un elevato commitment calcolativo i dealer di questo raggruppamento potrebbero adottare un atteggiamento compliance molto contenuto per effetto della valutazione del ritorno economico quale fattore mitigante le condizioni di trattamento della Casa.

## 5.2. Il ruolo della comunicazione nell'interazione con i dealer

### 5.2.1 Il modello di riferimento

Fra i tanti modelli che descrivono i processi di comunicazione che intervengono fra la Casa mandante e la rete distributiva (Mohr e Nevin 1990; Greenbaum 1974; Greenbaum, Holden e Spataro 1983; Schuler e Blank 1976), abbiamo preferito prendere in esame il modello di Koza e Dant (2007) in quanto recente e in quanto molto attinente con il modello di analisi delineato nei precedenti capitoli.

Figura 20 mostra la struttura di tale modello e i nessi di causa-effetto rilevati dagli autori su un campione di 280 dealer (agenzie dislocate sul territorio) operanti con un grande rivenditore Nord americano.

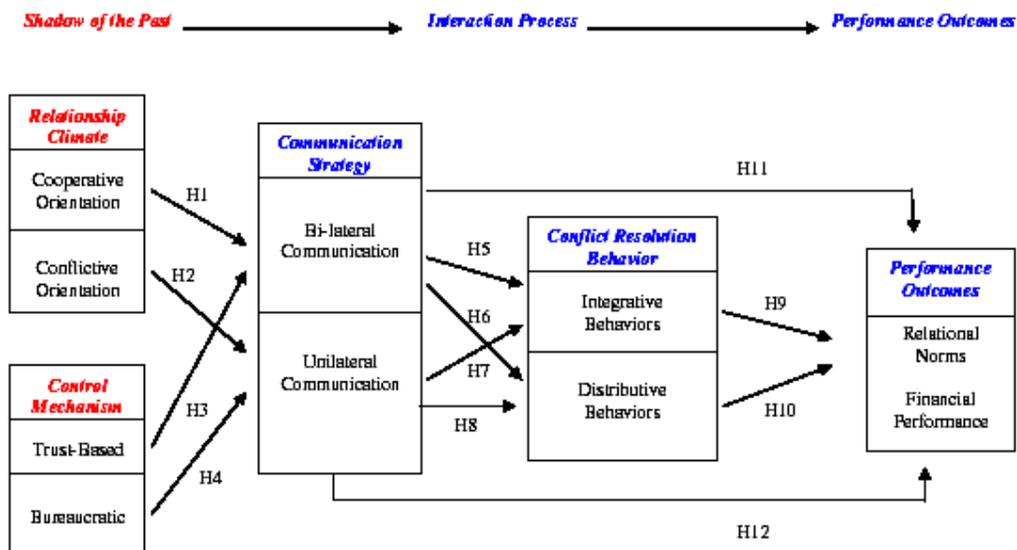


Fig. 20 - Modello interpretativo dei conflitti che mette al centro la strategia di comunicazione (fonte: Koza e Dant 2007).

Il modello è strutturato su cinque costrutti fondamentali. Due di essi sono relativi alla misura di condizioni relazionali (il clima relazionale e i meccanismi di controllo). Questi interagiscono sugli schemi di comunicazione e interazione fra Casa e dealer serventi per il mantenimento dell'interscambio relazionale e la gestione dei conflitti. Il

successo di questo processo viene quindi misurato in termini di performance percepita dalle parti.

Ai nostri fini interessa valutare la centralità della comunicazione quale strumento per gestire e migliorare le condizioni di dialogo fra le parti e imprimere successo nel rapporto.

L'indagine mostra come la comunicazione giochi un ruolo fondamentale nella gestione dei conflitti e della relazione con i dealer. Senza contare ovviamente l'orientamento di base che deve ispirare lo spirito relazionale: meccanismi di controllo e clima relazionale.

Il focus di questa analisi è la strategia di comunicazione quale approccio alla gestione della relazione e alla mediazione nei conflitti; di tale modello non verrà quindi analizzata la parte legata ai conflitti nè tanto meno alla misura della performance, elementi questi per i quali si rimanda a quanto già descritto in precedenza.

Gli autori descrivono una relazione univoca fra i due componenti del Relationship Climate (orientamento cooperativo e conflittuale) e i due componenti delle Communication Strategies (comunicazione bilaterale e unilaterale).

Quando le parti mostrano un orientamento cooperativo intendono lavorare insieme per uno scopo comune. Le aspettative comuni e mutuali guidano verso una comunicazione di prospettive condivise e di interessi vicecendevoli. Ricerche mostrano come le parti che dimostrano orientamento cooperativo condividono informazioni e conoscenza proprio perchè sanno e provano che solo così possono migliorare la propria condizione (Deutsch 1994; Johnson e Johnson 1989).

Per contro quando le parti mostrano posizioni antitetiche di confronto che creano anche conflitti, sono molto meno inclini a collaborare attraverso schemi aperti anzi cercano semmai di dissimulare attraverso la comunicazione obiettivi e strategie (Deutsch 1994; Johnson e Johnson 1989). Questo modo di confrontarsi è frustrante e abbate la produttività e lo sviluppo relazionale. Ecco allora precisato meglio il legame che sussiste fra il clima relazionale e la struttura comunicativa fra le parti (H1 e H2). L'ipotesi 1 sottesa al modello sostiene quindi che l'orientamento cooperativo ha legami forti di segno positivo con la comunicazione bilaterale. L'ipotesi 2 sostiene invece che si assiste ad un affetto influente di segno positivo fra il confronto antitetico fra le parti nella relazione e l'uso di comunicazione unilaterale.

Gli autori mettono a confronto anche le condizioni strutturali di controllo della relazione con le strategie di comunicazione.

La struttura di governo delle relazioni può essere improntata alla gestione burocratica della relazione o può basarsi sulla condivisione di profonde riserve di fiducia fra le parti. La tesi sostenuta consiste nel fatto che eccessi di burocrazia scoraggiano fortemente la comunicazione a due vie e la flessibilità perchè parte da una considerazione di relazione che è già impostata e strutturata e che non lascia spazio a discrezionalità. In pratica le parti si attengono scrupolosamente al dettato normativo. Prevale in questi casi l'approccio al compito più che al risultato (Hall, Haas e Johnson 1967; John 1984).

Per contro il sistema di gestione trust-based ha dimostrato l'aumento di un coinvolgimento delle persone e aumento nella facilità di collaborazione fra le parti in ottica di un obiettivo la cui raggiungibilità non è sempre evidente ex-ante. In pratica l'adozione di un approccio trust-based sposta l'attenzione delle parti dal processo allo scopo (Corsten e Felde 2005; Moorman, Zaltman e Deshpande 1992).

Gli schemi di relazioni fiduciarie si coniugano con un approccio di comunicazione bilaterale.

La comunicazione bilaterale è una strategia che comporta alti rischi dato che richiede un'enorme quantità di scambio informativo in assenza di un preciso scopo finale e di una ipotesi di successo chiara (Dant and Schul 1992; Ring and Van de Ven 1994). La comunicazione unilaterale ovviamente non comporta questi rischi ma per contro è incapace di gestire situazioni di indeterminatezza ex-ante su risultati e modalità di approccio di una certa strategia.

Secondo gli autori valgono quindi le seguenti relazioni fra sistemi di controllo delle relazioni e le possibili strategie di comunicazione. L'ipotesi 3 è sottesa a sostenere una relazione diretta positiva fra il governo della relazione in ottica trust-based e la comunicazione bilaterale. L'ipotesi 4 viceversa sostiene che esiste una relazione di influenza diretta fra lo stile di gestione della relazione burocratica e l'adozione di strategie di comunicazione unilaterali.

I risultati della ricerca condotta dagli autori ha confermato la correttezza di queste ipotesi e ha dimostrato inoltre che la comunicazione bilaterale genera un effetto di convergenza sugli obiettivi e sui conflitti che si determinano in ragione dei diversi modi di vedere il futuro e gli accadimenti.

Per contro la comunicazione unilaterale non lasciando spazio a feed-back ingessa i conflitti e molto spesso crea e aumenta la divergenza nei comportamenti delle parti (segnatamente sono i tratti contrassegnati con le ipotesi da H5 a H8 di figura 20).

Gli orientamenti flessibili nella comunicazione promuovono cooperazione e condividono rilevanti scambi informativi generando così gestione integrata dei comportamenti delle parti e riduzione del conflitto. Questo stile di gestione basato su uno scambio profondo e ampio di informazioni richiede molte energie e tempo disponibile, inoltre è rischioso e costoso. D'altro canto l'approccio alla gestione dei conflitti con stile "distributive" (cioè libero e divergente nel senso che ciascuna parte trova la propria soluzione per adattarsi agli eventi e per lenire il conflitto) è meno costosa e rischiosa ma al tempo stesso porta a risultati molto più contenuti in termini di performance (come riportato in figura 20).

Sebbene si possa essere portati ad intuire, dalle considerazioni qui indotte, che esistano due flussi antitetici alla gestione e cioè il flusso di apertura (fiducia, cooperazione, comunicazione bilaterale e comportamento convergente) e uno di chiusura (burocrazia, confronto, comunicazione unilaterale e comportamenti potenzialmente divergenti in quanto non integrati) bisogna precisare che nelle relazioni di canale sussistono entrambe le tensioni e convivono contemporaneamente.

Infatti la "ricetta relazionale" mostrata dagli autori (Koza e Dant 2007) non va nell'unica direzione della gestione guidata dalla comunicazione bilaterale e della ricerca dei comportamenti convergenti ma semmai nell'esigenza di valutare a fondo le specificità del contesto relazionale. Per ogni singola relazione e per ogni singola area di confronto all'interno della relazione è bene quindi che si assuma in alternativa, un approccio o l'altro evitando semmai di rimanere su vie di mezzo scarsamente edificanti.

In termini assoluti l'approccio all'apertura collaborativa (bilateral communication) sarebbe da preferire alla strategia concorrente; non ultimo per motivazioni di sostenibilità sociale della relazione. In realtà in taluni casi tale modello soccombe a favore di una gestione più centralizzata che predilige la comunicazione unilaterale in quanto più efficace rispetto agli obiettivi da perseguire.

La matrice di figura 21 intende delineare le condizioni di efficacia delle due alternative a disposizione dei gestori della relazione.

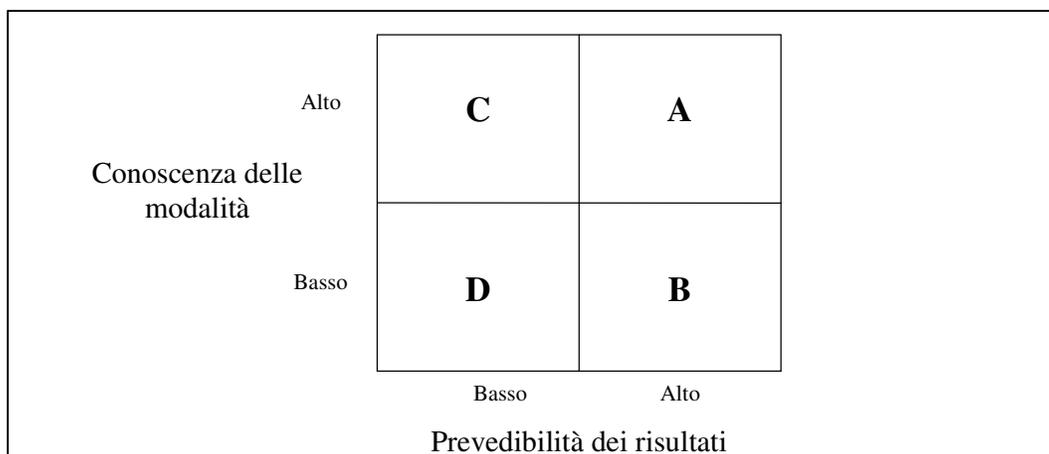


Fig. 21 – Potenziali criteri per la scelta di approccio nella gestione della relazione

Le dimensioni in gioco sono la prevedibilità dei risultati ovvero la possibilità di conoscere ex-ante l'obiettivo e il risultato che si può ottenere da determinate iniziative e la conoscenza a priori delle modalità con cui perseguire gli scopi prefissati.

In pratica la matrice si identifica con uno schema mezzi-fini.

La fattispecie A è quella più semplice ove le parti conoscono preventivamente i risultati che possono essere ottenuti con una determinata iniziativa e sono consapevoli entrambi anche degli sforzi che devono essere sostenuti per il raggiungimento dei risultati.

In questa prospettiva di chiarezza di contenuti e modalità, il channel leader, in ragione della sua posizione superiore ai singoli attori distributivi che hanno una minore visibilità dei fenomeni operando su mercati locali, traccia la strada e indica le soluzioni più appropriate da seguire per l'ottenimento dei risultati.

L'impianto relazionale potrebbe sostenersi anche in assenza di condizioni fiduciarie forti fra gli attori. Il punto fondamentale consisterebbe semmai in regole chiare e condivise, comunicate con precisione e anche in assenza di un sistema di valutazione di ritorno delle percezioni di tutti gli attori coinvolti. Questo schema sembra molto asettico e non mostrando segni di ricerca di collaborazione degli operatori a valle potrebbe essere giudicato iniquo e autoritario ovvero carente di legittimazione sociale soprattutto in un contesto storico come quello attuale contraddistinto dalla ricerca di valori quali la solidarietà, la sostenibilità, l'eco-compatibilità, ecc..

A ben vedere la sostenibilità di un simile modello è comunque rintracciabile nelle condizioni di base di funzionamento delle reti. Il channel leader predispone strategie e piani di azione centralizzati valevoli su tutti i mercati e a prescindere dai localismi. Questa centralizzazione delle decisioni consente economie di scopo e anche di scala la cui realizzabilità richiede, in taluni casi, l'omogeneità e la convergenza comportamentale a livello locale. La scelta autoritaria sarebbe quindi giustificata da un disegno più ampio la cui realizzazione porterebbe beneficio a tutti i partecipanti al canale per il solo fatto di aderirvi.

E' chiaro che una simile impronta strategica, sebbene condivisibile e sostenibile alle condizioni indicate non deve diventare il pretesto per l'esercizio di un potere autoritario fine a se stesso. La comunicazione in questo caso anche se svincolata dai requisiti di bilateralità prima delineati deve tendere a far emergere la natura di autorevolezza e non già di autorità della Casa. Vengono quindi in aiuto di questo modello le considerazioni fatte sull'esercizio del potere esperto, legittimato e referente delle Case (Coughlan, Anderson, Stern e El-ansary 2006; Castaldo 2005).

Parzialmente diverso ma pur sempre interpretabile con il medesimo schema e i medesimi meccanismi di governo è la posizione rappresentata dal quadrante B di figura 21. La sicurezza e la stabilità del contesto operativo insito nella posizione A viene in parte meno dato che condizioni esogene o endogene alla relazione, richiedono una rivisitazione delle modalità e dei compiti assolti da ciascun operatore per ottenere un risultato che rimane comunque ancora stabile e definibile preventivamente nei suoi confini.

Lo sforzo incrementale consiste nella riscrittura delle regole e nella condivisione di esse con tutti i partecipanti al processo; uno sforzo aggiuntivo che però non varia gli assetti e non cambia i meccanismi ma che solo richiede uno sforzo incrementale di comunicazione e di adattamento. Si prenda i casi di inserimento nelle reti di dotazioni informatiche che sostituiscono processi svolti manualmente. Immaginando la Casa mandante quale leader di canale e proponente di questa innovazione, essa si dovrà preoccupare di comunicare adeguatamente i nuovi processi e vincere potenziali resistenze locali attraverso la dimostrazione della maggiore efficienza apportata dall'innovazione di processo. Quindi più comunicazione e attività di interfaccia ma in un contesto di modello relazionale costante e invariato.

La maturità dei mercati e la conseguente spinta competitiva ha generato fenomeni di turbolenze nei mercati a valle. Questi fenomeni mettono in crisi la linearità e la prevedibilità che era alla base del modello di relazioni appena analizzato (sia nella posizione A che B).

Si verificano quindi casi ove si assiste ad una imprecisione di stima dei risultati emergenti da specifiche iniziative. Si prenda per esempio il riquadro C della matrice riportata in figura 21. Esso rappresenta iniziative che fanno appello all'esperienza comune degli attori di canale quindi processi per i quali è conosciuta la ripartizione dei compiti e la responsabilità di ciascun partecipante al processo ma per i quali è incerta la valutazione dei risultati conseguibili. Si prenda per esempio una Casa automobilistica che decida di entrare in un segmento di mercato non ancora servito e di farlo attraverso lo sfruttamento dell'attuale rete di vendita; appunto inesperta del segmento stesso. Esiste una competenza e una esperienza consolidata nel lancio e introduzione di nuovi modelli nel mercato ma nel contempo non si conosce né il mercato specifico né il target di clientela. Questo comporta un'incapacità di valutare ex-ante i risultati conseguibili e quindi potrebbe mettere in crisi il modello chiuso e autoritario visto in precedenza. Infatti se non si conosce ed è di difficile stima l'esito di un'iniziativa è lecito chiedersi come sia possibile stabilire all'inizio l'ammontare delle risorse che ciascuna parte deve impegnare per ottenere successo dall'intrapresa. Diviene necessario modificare il modello e i meccanismi di governo delle relazioni altrimenti l'approccio rigido e schematico stabilito sulle regole definite ex-ante potrebbe portare alla crisi dell'iniziativa stessa e comportare conflitti fra le parti. In questi casi Achrol and Kotler (1999) prendono in considerazione il concetto di flessibilità quale meccanismo ineluttabile che deve essere introdotto negli schemi relazionali fra le parti per garantire il successo dell'iniziativa. Flessibilità che in parte mette in crisi il modello basato sull'insieme di regole contrattuali e procedurali fino a quel momento imperanti e che invece richiama la necessità di una maggiore interazione fra le parti attuabile solo attraverso l'apertura di un dialogo a due vie capace di allineare le parti sia sul compito che sul risultato. In assenza di questa variante relazionale il modello entrerebbe in crisi in quanto gli operatori a valle in assenza sia di un feed-back e di altro segnale di aggiustamento calibrerebbero i propri sforzi fatalmente sul compito e questo potrebbe comportare l'insuccesso non potendo preventivare con affidabilità l'esito del processo in anticipo. Si assisterebbe a qualcosa di molto simile presentato in precedenza come

atteggiamento di adesione passiva o di compliance. Il dealer fa tutto quanto previsto nel “manuale”, perché sa che così deve fare, e non conoscendo la possibilità di retro-azione pensieri, perplessità e idee alla Casa o conoscendone l’inefficacia, si attende che sia quest’ultima a offrire la soluzione per eventuali problemi. Il requisito di flessibilità allora si insinua prepotentemente nella relazione e prende corpo nella strategia di comunicazione quale strumento per verificare ed eventualmente ritrarre gli impegni sul compito in vista del raggiungimento del risultato.

All’opposto si ritrova la situazione limite che chiama gli operatori di canale all’adozione di comportamenti reattivi, adattivi o innovativi caratterizzati da indeterminazione negli obiettivi e nei risultati e nella incompleta capacità di valutare ex ante le decisioni da prendere per raggiungere gli scopi prefissati. Si veda la casistica D di figura 21.

In questi casi diventa fondamentale la collaborazione delle parti per identificare la modalità più opportuna per conseguire i fini sperati. Come sottolineato da Wathne e Heide (1994) , coloro che operano in un mercato finale incerto che presenta circostanze di variazioni sia nella qualità che nella quantità della domanda non possono che ricorrere che ad una relazione di fitta collaborazione basata su presupposti fiduciari. Infatti la presenza di un mercato che presenta forte volatilità richiede scelte repentine per le quali non sempre si assiste alla possibilità di una programmazione anticipata. Ergo le parti non possono che valutare la competenza ex-ante del partner e fidarsi della sua attitudine a ottimizzare al meglio le scelte nelle condizioni operative che troverà di fronte a sé.

Il modello e i meccanismi di governo della relazione si infittiscono e mutano ulteriormente. Non è più sufficiente mostrare flessibilità sui contenuti e le modalità ma bisogna essere disposti ad accettare il rigetto parziale o totale delle regole e dei contratti come fonte di regolamentazione ex ante della relazione.

La relazione su basi fiduciarie diventa il vero motore del rapporto nei canali distributivi. Regole e procedure fungono da supporto per gli aspetti operativi ma le decisioni a livello di direzione che sanciscono il senso di marcia e l’allocazione delle risorse devono forzatamente seguire altri meccanismi di governo.

La comunicazione in questo frangente diventa l’ingrediente base della ricetta relazionale. Essa è per definizione bi-direzionale da monte a valle e da valle a monte e consente un continuo riequilibrio dei pesi e delle misure delle parti.

### **5.2.2 Le caratteristiche della comunicazione**

La comunicazione è fondamentale dato che promuove la gestione cooperativa del conflitto e l’interazione fra le parti (Mohr e Nevin 1990).

Gli autori identificano quattro elementi che connotano la comunicazione ovvero: la frequenza, la direzione, il contenuto e la modalità.

La frequenza è maggiore dove si assiste ad un rapporto regolato da una stretta relazione fra le parti, dove l’atmosfera relazionale è aperta e supporta il dialogo ed infine dove maggiore è la simmetria di potere fra le parti.

Figura 22 riassume le caratteristiche della comunicazione e le connota in base alle diverse condizioni di esercizio.

Relationships Between Channel Conditions and the Facets of Communication				
Conditions	Communication Facets			
	Frequency	Direction	Content	Modality
<b>Structure</b>				
Relational	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Market	Lower	More unidirectional	More direct	More formal
<b>Climate</b>				
Supportive	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Unsupportive	Lower	More unidirectional	More direct	More formal
<b>Power</b>				
Symmetrical	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Asymmetrical	Lower	More unidirectional	More direct	More formal

Fig. 22 - Le caratteristiche della comunicazione nei canali distributivi (fonte: Mohr e Nevin 1990).

Non si ritiene indispensabile ai fini di questa trattazione enfatizzare le differenze di comunicazione in base al contenuto (diretta e indiretta) ed in base alla modalità di trasferimento (formale e informale).

Invece appare interessante approfondire le dimensioni del verso (direction) della comunicazione perché foriera di considerazioni utili per il lavoro in oggetto.

La comunicazione viene qui distinta in due grandi filoni: strategia di comunicazione unilaterale e bilaterale.

La strategia di comunicazione unilaterale prevede una via di dialogo senza la compresenza di un feed-back. Tale approccio è ovviamente appannaggio del channel leader che la utilizza come mezzo informativo auto-diretto. La gestione di essa tiene scarsamente in conto le caratteristiche e il profilo del destinatario. Infatti lo scopo non è quello di ingenerare un dialogo ma informare e trasferire i propri obiettivi a tutti i membri di canale. Questo approccio tipico di una gestione della relazione autoritaria a forte connotazione di asimmetria informativa e di potere, diventa elemento di supporto ad altri elementi che formano i meccanismi di governo della relazione ovvero le regole, la definizione dei compiti, i contratti e le procedure e i processi.

Due sottomisure attengono alle strategie unidirezionali: la comunicazione direttiva e la comunicazione restrittiva o discriminante.

#### 1. Comunicazione direttiva.

Questo stile di comunicazione predilige conformità piani, ordini, controlli serrati che sono legati al compito più che ai comportamenti. Le fonti sono contratti, policy statement, regole, procedure sulle quali si chiede al partecipante alla rete di aderire facendone proprio il contenuto e sul quale c'è ben poco da negoziare.

#### 2. Comunicazione restrittiva o discriminante.

Questo tipo di comunicazione guida verso la soppressione o il filtraggio di informazioni per fini specifici del mittente. Porta volontariamente informazioni distorte su taluni argomenti con lo scopo di indurre modi di pensare voluti.

La comunicazione bilaterale si caratterizza da mutua partecipazione delle parti al dialogo. In essa le parti sono libere di fare domande e interagire liberamente senza schemi rigidi e precostituiti così da lasciare la libertà di espressione fino anche all'esternalizzazione delle proprie convinzioni, paure e sensazioni. Tale stile comunicativo può essere diretto al :

1. cambiamento. Cioè lo scopo della comunicazione è lo scambio di informazioni e il confronto fra le reciproche competenze e conoscenze per migliorare l'adattamento della relazione ai cambiamenti di circostanze e dei bisogni delle parti.

2. rafforzamento. La comunicazione è il veicolo per consolidare la relazione e per rafforzare valori comuni, condivisione di linee guida, enfatizzare il segno della partecipazione, la mutua fiducia fra le parti ed in genere quanto attinente a rafforzare le basi relazionali fra le parti.

Mohr e Nevin (1990) enfatizzano il ruolo unidirezionale nei contesti di canale a bassa relazione, che presentano un clima relazionale distaccato e in presenza di forti basi di potere asimmetriche.

Per contro la comunicazione bidirezionale e più aperta al dialogo sussiste proprio in quelle relazioni molto strette che condividono un'atmosfera molto avvolgente (fiducia fra le parti, mutuo rispetto, ecc.) e dove le parti tendenzialmente condividono un paritetico peso informativo e decisionale.

Gli autori infine mettono in correlazione le strategie di comunicazione: collaborativa (bidirezionale) e autonoma (unidirezionale) con le condizioni strutturali di canale, identificando così una matrice che aiuta ad identificare le aree dove la comunicazione migliora la performance di canale (enhanced outcomes) e dove invece ciò non accade.

Figura 23 mostra il risultato di queste considerazioni.

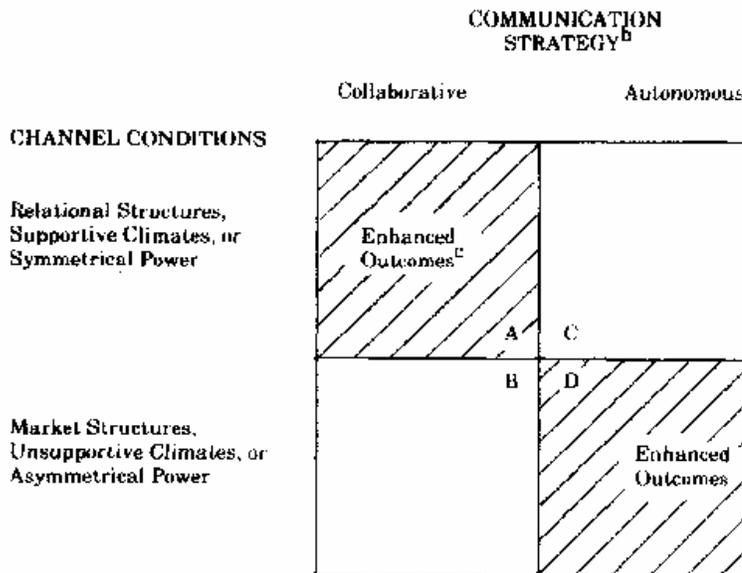


Fig. 23 - La matrice della strategia di comunicazione nei canali (fonte: Mohr e Nevin 1990).

Nelle aree tratteggiate (A e D di figura 23) la comunicazione è adeguata alla struttura di canale. In A si evidenzia il successo della strategia collaborativa quando i rapporti di canale sono profondi e sussiste una relazione duratura fra le parti e conseguentemente vi è un clima collaborativo e potere simmetrico. In B si conferma che il modello di comunicazione più efficace è quello autonomo che richiama una strategia di comunicazione unidirezionale. Infatti qui la struttura di canale è sbilanciata verso il channel leader che gode di potere asimmetrico sui restanti membri di canale. Gli autori

allora identificano proprio nella strategia di comunicazione autonoma il mezzo più efficace che massimizza l'output di sistema.

Nella posizioni B e C della matrice di figura 23 si assiste ad un'incoerenza fra strategia e struttura ovvero, date certe condizioni strutturali di canale, l'adozione di politiche di comunicazione risulta essere inefficace quindi non determinerebbe l'ottimizzazione delle performance di canale.

Per esempio in C si assiste ad una struttura dei rapporti fra i soggetti di canale che è molto relazionale aperta al continuo scambio paritetico fra le parti.

Una strategia di comunicazione autonoma fra le parti significherebbe potenziale sovraccarico di comunicazione e quindi inefficienza.

Nella posizione B invece si verificherebbe esattamente l'opposto. Data la struttura di mercato centralizzata e governata dal channel leader, l'adozione di una politica di comunicazione collaborativa non avrebbe alcun significato in quanto slegata di fatto dal processo decisionale concentrato in un punto specifico. Lo sforzo comunicativo allora genererebbe inefficacia nell'utilizzo delle risorse dato che lo sforzo di collaborare coinvolgendo anche gli attori periferici del canale distributivo sarebbe poi vanificato dall'accentramento decisionale operato poi dal leader di canale. Tanto varrebbe quindi sostituire tale approccio con quello vincente della comunicazione unidirezionale veicolata dal leader a tutti i membri in ossequio alla definizione del processo decisionale.

### **5.2.3 L'interazione Casa e dealer nel settore automotive**

Volendo calare nel contesto specifico automobilistico il tema della comunicazione fra gli attori di canale emergono evidenti due aspetti che esercitano un ruolo in netta contrapposizione.

Da un lato si assiste ad una condizione strutturale del rapporto che, se riletta alla luce delle indicazioni di Mohr e Nevin (1990), non può che essere definita in termini relazionali piuttosto che di mercato. Questo significa che sarebbe indicato uno stile di bi-direzionale nella comunicazione cioè, in una relazione che prevede la continuità negli scambi fra le parti e che potrebbe implicare la ridefinizione dei contenuti di scambio, lo stile comunicativo bi-direzionale dovrebbe prevalere su un'impostazione della comunicazione governata a senso unico dalla Casa mandante.

Nel contempo è indubbio comunque che il comparto della distribuzione automobilistica sia un settore caratterizzato da asimmetria di potere fra le parti.

Come più volte sottolineato, le Case forti della loro posizione hanno da sempre gestito il rapporto con i dealer in maniera molto guidata e strutturata impiegando tipicamente un approccio comunicativo ad una via cioè uni-direzionale.

Quindi da un lato si assiste ad una esigenza di comunicazione a due vie, aperta al dialogo, che consenta alle parti di comprendere a fondo il contendere e che permetta loro di interagire proficuamente per ricercare gli opportuni aggiustamenti nei comportamenti, dall'altro e in senso opposto si assiste ad un comportamento della Casa molto restrittivo finalizzato a trasferire al dealer in maniera strutturata i contenuti della relazione con scarse possibilità di retroazione e di personalizzazione.

Se dovessimo soppesare queste due posizioni antitetiche, troveremo un sicuro sbilanciamento verso lo stile comunicativo etero-diretto e centralizzato a discapito di una apertura al dialogo fra le parti.

Al di là di una constatazione di taglio storico già formulata e in più parti di questo lavoro rimarcata, è opportuno invece soffermarsi su taluni fenomeni specifici che intervengono oggi nella relazione fra le parti.

Riteniamo che in assoluto l'osservazione di specifiche situazioni non può mai sostituirsi ad un'analisi diagnostica dello stato di un determinato fenomeno, per esempio dei processi di comunicazione. Ciononostante l'analisi di singole e discrete casistiche offre comunque la possibilità di trarre alcune considerazioni sui comportamenti dei soggetti in ambito di ricerca sociale. In assenza quindi di un'analisi contenutistica estesa e rappresentativa si proverà quindi a trarre induttivamente alcune considerazioni generali a partire da fatti specifici di cui si è a conoscenza.

Le situazioni specifiche che verranno considerate nel prosieguo sono tre e fanno capo a relativi momenti di interazione fra la Casa e i dealer.

- a. definizione e comunicazione degli standard strutturali e di servizio
- b. condivisione annuale dei piani commerciali e assunzione degli obiettivi
- c. valutazione dei risultati di performance qualitativa del dealer (analisi e piano di azione relativamente alle rilevazioni di Customer Satisfaction).

- a. Gli standard strutturali e di servizio sono una condizione ormai legale del rapporto di concessionaria soprattutto per le Case che hanno optato per il regolamento selettivo del mandato. In questi casi esiste un doppio valore sotteso ad essi: qualsiasi operatore che intenda diventare mandatario di una Casa deve adempiere agli standard stabiliti dalla Casa e comunque qualsiasi operatore che dimostri di possedere e adempiere agli standard richiesti dalla Casa può ottenere la rappresentanza del marchio. Questa condizione legale evidentemente ha poco a che fare con il dibattito circa la comunicazione a due vie dato che la sua applicazione non può essere il frutto di una valutazione delle parti se non nei tempi di attuazione e adeguamento. Il punto invece consisterebbe nella interpretazione che molte Case hanno dato della definizione di standard e della sua applicabilità. Lo standard di fatto stabilisce un minimo di inquadramento sotto del quale non è possibile uniformarsi e che richiede invece la trattativa personalizzata con il dealer per qualsiasi adeguamento in aggiunta. La scelta adottata da molte Case in seguito all'introduzione degli standard (entrata in vigore regolamento 1400/2002) è stata quella di porre una soglia di standard significativamente elevata apportando la motivazione di diretta difesa dello status della rete a quel tempo esistente. Standard elevati avrebbero scoraggiato eventuali nuovi entranti apparendo ai propri dealer come una forma di barriera all'ingresso che avrebbe reso critica la valutazione relativa della redditività di mandato. In questo senso la misura presa ha assunto il tono di dichiarazione di volontà di difesa dello status quo della rete in un contesto storico, primi anni del nuovo secolo, contraddistinti da forte e generalizzata incertezza degli operatori della distribuzione. Da non sottovalutare inoltre un ulteriore aspetto a vantaggio della Casa circa la fissazione di standard di rappresentatività elevati. Dato che l'adeguamento agli standard sia per i nuovi entranti che per coloro che hanno dovuto adeguarvisi è a carico del dealer ne emerge un quadro di grande beneficio per la Casa che ha avuto così modo di vedere rappresentato in maniera più consona e più omogeneo il marchio nei mercati locali cioè gli standard hanno comportato il beneficio di un piano di comunicazione al cliente finale del marchio in maniera omogenea e capillare su tutto il territorio nazionale a costo zero per la Casa. Non ultimo l'imposizione di standard ha inoltre comportato, seppur indirettamente un fattore di filtro dei dealer. L'introduzione degli standard ha di fatto comportato per molti operatori una serie di attività di adeguamento che spaziano dalla ristrutturazione immobiliare (fino alla decisione di spostamento di sede), all'ammodernamento delle condizioni mobiliari (arredo del salone espositivo, segnaletica interna ed esterna, ecc.) all'adeguamento delle risorse, dei processi e delle attività di

concessionaria; operazioni queste che comportano una disponibilità incrementale del dealer ad investire. Volontà ad investire che può essere letta anche come fiducia nel marchio e disponibilità a mettersi in gioco e non ultimo come maggiore affidabilità del dealer che dimostra nell'adeguamento, soprattutto se di natura fortemente onerosa, una buona solidità economica e finanziaria. Condizioni queste che agli occhi di una Casa non sono certamente da disdegnare. Se questa logica interpretativa è condivisibile in chiave affermativa non altrettanto deve essere rigettata in termini negativi. In pratica la mancata capacità o volontà di adeguamento a determinati standard di rappresentanza non mette in luce dealer che hanno perso l'allineamento con la Casa o che non sono più in grado di servire adeguatamente e con impegno il marchio nel mercato locale. Si pensi a quanto accaduto per esempio in realtà orografiche particolari quali sono le valli e le località montane. I quei contesti molti dealer si sono trovati a dover rimettere nelle mani della Casa il mandato per incapacità oggettiva di far fronte alle nuove richieste e nei fatti questo ha comportato, in assenza di una sostituzione, perdita di rappresentanza locale e minore capillarità di servizio (sia di vendita che di post vendita). Quindi mentre l'investimento assoluto negli standard può essere accettato e assorbito abbastanza facilmente nei grandi centri urbani, altrettanto potrebbe non valere per realtà che operano su mercati locali modesti con scarso traffico locale. Inoltre non è ovviamente sostenibile nella sua assolutezza il binomio solidità economica e finanziaria del dealer e validità commerciale ed efficacia di rappresentatività del marchio da parte dello stesso. Vi possono essere fattispecie che mettono in evidenza dealer fortemente capaci e pronti a mettersi in gioco ma non altrettanto forti finanziariamente per sostenere o accettare l'investimento in nuove dotazioni strumentali richieste dall'adeguamento agli standard. Entrambi i casi citati mostrano una certa frattura nella ferrea logica secondo cui l'adeguamento del dealer agli standard comporta una maggiore e migliore rappresentatività del marchio nel tessuto locale. E' quindi legittimo chiedersi che effetti porterebbe con se la decisione contraria di fissazione di standard di rappresentanza più modesti fatto salvo poi negoziare in una logica interattiva a due vie con il dealer piani di miglioramenti personalizzati in ragione della cultura, delle possibilità e della visione che entrambe le parti hanno della relazione.

- b. Anche la condivisione degli obiettivi annuali e la scelta a cadenza prestabilita (per esempio mensile o trimestrale) dei mix di prenotazione e ritiri di veicoli serventi a raggiungere l'obiettivo annuale, sono aree di interazione molto importanti dove emerge in maniera netta l'approccio della Casa verso un dialogo a due vie piuttosto che una comunicazione verticale per decisioni prese quasi unilateralmente senza il reale e profondo coinvolgimento del dealer. Le prospettive sono molteplici. Nei fatti si assiste spesso a situazioni di definizione di obiettivi annuali che vengono prese quasi unilateralmente dalla Casa e con ridotta possibilità per il dealer di proporre e negoziare modifiche sia a livello quantitativo che qualitativo (mix vetture nella gamma). In questo senso quindi si registra maggiormente una posizione del dealer volta ad adeguarsi alle richieste della Casa piuttosto che di negoziazione con tentativo di convincimento della controparte adottando una politica comunicativa efficace. Vi è però da notare che tale fenomeno è in parte accettato dai dealer in quanto risulta palese che la fissazione di detti obiettivi è la fase terminale di un processo decisionale molto più ampio che parte, prendendola alla lontana, da una dimensione di analisi competitiva e di posizionamento che il marchio effettua a livello internazionale. Il punto quindi qui non consisterebbe tanto nella negoziabilità del dealer quanto semmai sulla

interazione che la Casa mostra con la rete relativamente alla sua attitudine a garantire la minore iniquità e sperequazione nella ripartizione degli obiettivi fra i dealer. Quindi la comunicazione con il dealer, al netto di specificità che richiedano revisioni di fondo del sistema di obiettivi, dovrebbe tendere semmai a mettere in evidenza come la Casa ha definito la ripartizione degli obiettivi per esempio a livello nazionale o regionale o di zona di vendita ispirandosi a criteri di equità. La comunicazione da questo punto di vista non sempre è impostata in modo da garantire un confronto aperto che richiederebbe ovviamente di mostrare in maniera palese anche scelte che la Casa ha definito su circostanze afferenti ad altre competenze (es altri dealer). Si riscontra invece una maggiore flessibilità e quindi una maggiore attitudine della Casa a dimostrarsi pronta per una comunicazione bilaterale e aperta (cioè capace di modellare certe scelte coinvolgendo i dealer), sulle tematiche decisionali legate alla prenotazione delle vetture con cadenza prestabilita (es. mensile o trimestrale). Infatti da quando le Case si sono dotate di sistemi informatici flessibili per la prenotazione delle vetture questo ha segnato un passo avanti nel dialogo con il dealer e nella possibilità di rispondere più facilmente a specifiche richieste che dallo stesso provengono.

- c. Infine l'ulteriore area che viene qui presa in esame per una valutazione induttiva della capacità e volontà della Casa ad assumere schemi di comunicazione aperti e in ciò bi-direzionali, consiste nella gestione dei risultati delle indagini di customer satisfaction che le Case eseguono sistematicamente sui clienti finali che hanno acquistato un vettura o che hanno eseguito un intervento di assistenza presso la concessionaria. In un'ottica relazionale con il dealer, e al fine di dare allo stesso un'informazione importante per fare meglio il proprio lavoro, il piano di raccolta di informazioni circa la soddisfazione del cliente dovrebbe essere progettato in base alle caratteristiche della base clienti del dealer stesso e orientato a fornire informazioni specifiche sul comportamento di acquisto, sulle preferenze di servizio, ecc.; così come definito da Mills (2006) dovrebbe tendere a far emergere la Voce del cliente. La conoscenza del cliente finale e del suo processo di acquisto aiuterebbe così le parti a far meglio il proprio lavoro e faciliterebbe un confronto atto a ricercare spazi di miglioramento del servizio. Conoscendo i punti deboli del servizio, dealer e Casa potrebbero collaborare per la ricerca dei punti deboli del processo che interessano entrambi e giudicati insoddisfacenti dal cliente. I feedback dei clienti unitamente alle considerazioni di ritorno espresse dagli stessi dealer aiuterebbero altresì i costruttori a sviluppare una relazione con la propria rete presa nella sua unicità, superando così l'approccio standardizzato imposto con gli standard selettivi e le misure di soddisfazione dei clienti atte solo a premiare o penalizzare le concessionarie (Wade 2005). In questa prospettiva purtroppo bisogna invece rilevare che la tendenza comune delle Case non è già in questa direzione. Le misure della soddisfazione del cliente vengono prese come parametro, previsto anche contrattualmente, per elargire o rifiutare al dealer premi qualitativi. In questa prospettiva il dialogo fra Casa e dealer è un dialogo un po' sordo nel senso che si orienta essenzialmente alla valutazione delle condizioni amministrative contrattuali per la decisione circa il premio, perdendo invece di intensità nel momento in cui tale strumento può essere usato per compiere attività di customer satisfaction management cioè per innescare processi di miglioramento continuo della relazione triade: Casa dealer e cliente finale.

In sintesi dall'analisi emerge una valutazione generalizzata di ridotta disponibilità della Casa all'adozione di comportamenti interattivi con i dealer che favoriscano un dialogo aperto e una comunicazione a due vie cioè tale da favorire l'emersione delle sensazioni

e dei giudizi di entrambe le parti e allo scopo finale di progettare e realizzare schemi che migliorino gli scambi e le relazioni fra le parti.

Tali considerazioni circa l'indisponibilità della Casa a relazionarsi in maniera aperta trova in alcuni casi fondamento in condizioni di rigidità che negano esse stesse l'essenza del dialogo e che devono invece essere prese così come sono (si pensi a quanto detto per la definizione degli obiettivi annuali per esempio).

Vi sono altri casi dove la rigidità e la conseguente indisponibilità al dialogo dipende invece da condizioni strutturali insite nelle parti. Le Case spesso soffrono dei problemi tipici del gigantismo e questo emerge in maniera netta nella relazione con i dealer che invece, in quanto di dimensioni contenute, possono e si aspettano posizioni più flessibili. Allora il caso dell'incapacità a far evolvere il dialogo sulla misura della soddisfazione del cliente verso la ricerca di obiettivi di miglioramento della relazione e del servizio al cliente finale potrebbe essere determinato da questo gigantismo che nega il tempo e la possibilità in entrare su posizioni di valutazioni che dalla prospettiva della Casa non sempre rilevano l'importanza tale da essere mantenute attive con priorità. Se questa valutazione trova fondamento nella realtà diviene indispensabile per le Case valutare l'efficacia di dotarsi di strutture apposite che si occupino appunto di questi aspetti. Questo tema sarà ripreso più avanti in tema di possibili scenari nella gestione delle reti e delle conseguenze organizzative per le Case.

Vi è infine da chiedersi quanto la decisione della scelta centralizzata comunicabile unilateralmente e priva di possibilità di retroazione da parte del dealer non sia invece una decisione da interpretare esclusivamente in termini di esercizio di potere in una prospettiva di posizione asimmetrica nelle parti. La scelta circa gli standard e la loro gestione potrebbe essere riletta almeno parzialmente sotto questa luce. Sempre nel prosieguo di questo lavoro si cercherà di dimostrare quanto queste scelte dettate da una pura volontà di gestione utilitaristica negano in realtà la possibilità di ottenere benefici conseguibili a medio termine nella relazione con i dealer.

#### **5.2.4 La comunicazione nell'ambito della ricerca italiana**

Seguendo lo schema teorico prima proposto con il modello di Koza e Dant (2007) (vedi figura 20), si è provveduto ad identificare tutte le variabili osservate nel modello di indagine le cui affermazioni riguardassero gli aspetti di interfaccia e di comunicazione con la Casa.

Sono state identificate così otto affermazioni che in base al contenuto sono state poi classificate nei due costrutti di interazione unilaterale e bilaterale esplicitate nel modello di Koza e Dant (2007).

Si distingue così l'approccio direttivo che premia la comunicazione unilaterale e formato da:

D14: carente spiegazione delle iniziative da parte della Casa (la carenza di informazioni è qui segno di indisponibilità a far fronte a specifici chiarimenti del dealer quindi negazione di bidirezionalità e affermazione di unilateralità.

D4: Carente comunicazione per soluzione dei problemi (affermazione identificata come approccio unilaterale per la medesima considerazione portata per D14)

D44: Importanza del contratto formale come regola che guida il fluire della relazione impostata con approccio direttivo dall'alto al basso (è noto infatti che sussista una scarsa negoziabilità degli obiettivi annuali da parte del dealer)

D33: Rapporto fondato su procedure. Linee guida definite e valide per tutti i dealer come segno di gestione direttiva e unilaterale.

In pratica lo stile direzionale unilaterale consterebbe di due dimensioni sottostanti Koza e Dant 2007, Mohr e Nevin 1990): l'insieme di regole e norme che fungerebbero da vettore della relazione e la comunicazione unilaterale come sistema di maggiore convergenza del dealer su scopi e iniziative di canale ma con scarsa attitudine a interagire con il dealer per ottenere una maggiore comprensione.

Figura 24 mostra i valori della media delle risposte per i tre raggruppamenti nonché la deviazione standard.

	campione		1		2		3		
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	
D14	3,24	1,25	3,64	1,16	3,34	1,13	2,58	1,20	Carente spiegazione delle iniziative da parte della casa
D4	3,49	1,20	4,38	0,84	3,49	0,73	2,22	0,82	Carente comunicazione per soluzione dei problemi
	<b>3,37</b>	<b>1,23</b>	<b>4,01</b>	<b>1,00</b>	<b>3,41</b>	<b>0,93</b>	<b>2,40</b>	<b>1,01</b>	<b>Stile di comunicazione della casa</b>
D44	3,46	1,11	3,37	1,28	3,51	0,97	3,54	0,96	Importanza del contratto formale
D33	3,76	1,14	3,74	1,25	3,86	1,09	3,71	1,03	Rapporto fondato su procedure
	<b>3,61</b>	<b>1,13</b>	<b>3,55</b>	<b>1,27</b>	<b>3,69</b>	<b>1,03</b>	<b>3,63</b>	<b>0,99</b>	<b>Regole e procedure</b>
<b>media</b>	<b>3,49</b>	<b>1,18</b>	<b>3,78</b>	<b>1,13</b>	<b>3,55</b>	<b>0,98</b>	<b>3,01</b>	<b>1,00</b>	<b>Approccio direttivo comunicazione unilaterale</b>

Fig. 24 – Frequenze di risposta per i tre raggruppamenti relativamente all'approccio unilaterale .

Il dato medio delle quattro affermazioni relative alla valutazione dell'approccio unilaterale della Casa vale 3,49 con una deviazione standard pari a 1,18.

Tale giudizio mostra quindi una percezione generalizzata di approccio unilaterale da parte della Casa essendo il valore mediano (valore assoluto 3) quello della neutralità.

Spicca in particolar modo nella media del campione il valore assunto da D33 (rapporto fondato da procedure) che è superiore al dato medio totale (3,76) segno di una sensazione marcata di relazione molto guidata dalla Casa attraverso meccanismi formali e burocratici.

Lo spaccato di queste valutazioni varia, anche se non in maniera marcata nei tre raggruppamenti (1=scettici, 2= speranzosi e 3= appagati), che mostrano comunque sempre valori di deviazione standard inferiori al valore rilevato per il dato medio a segno quindi della conferma della omogeneità dei tre raggruppamenti anche relativamente a questa prospettiva (valutazione della comunicazione e interazione della Casa).

Come era ipotizzabile attendersi i valori più elevati, che segnano cioè accordo del rispondente con l'affermazione circa il carattere direttivo e unidirezionale della interazione-comunicazione della Casa, si trovano nel raggruppamento 1 "gli scettici".

Questo raggruppamento, ricordiamo vive la relazione in maniera molto subordinata alla Casa con uno spiccato senso di dipendenza verso di essa. In questa prospettiva la valutazione del comportamento comunicativo della Casa trova appunto preciso riscontro.

Per il raggruppamento 2 "gli speranzosi" il valore medio degli item vale 3,55 che si posiziona al di sopra del valore di neutralità (V.A. 3). Questo significa che esiste negli stessi la percezione di un governo delle relazioni molto diretto e presieduto dalla Casa che lascia ridotti spazi di interazione con la rete. Il valore comunque è inferiore alla media del raggruppamento precedente segno di un giudizio meno marcato. Comunque questa evidenza converge con quanto riportato nei precedenti paragrafi in tema di definizione del profilo dei raggruppamenti.

Infatti il profilo degli speranzosi è incline al riconoscimento del ruolo centrale della Casa nel governo delle reti e dei singoli dealer e quindi non vi è da meravigliarsi se la loro percezione circa le politiche di comunicazioni vada verso il riconoscimento di uno schema caratterizzato da unilateralità della Casa. Senza anticipare nulla in tema di possibili percorsi evolutivi si sottolinea l'importanza di questa percezione del dealer

come fattore sul quale fare leva per generare maggiore fiducia degli stessi circa la possibilità nonché opportunità di collaborare su base fiduciaria con la Casa.

La convergenza fra il profilo del raggruppamento e la percezione di comunicazione rilevata risulta confermata anche per la classe degli appagati (raggruppamento 3).

Per essi infatti la dimensione di unilateralità della Casa nelle politiche di interazione e comunicazione con i dealer è molto modesta dato che il valore medio rilevato è pari alla neutralità. Concordemente con il profilo assegnato questi dealer non sentono quindi il peso di un comportamento direttivo della Casa nei processi di scambio con la rete. Nel prossimo paragrafo partiremo proprio da questo assunto per individuare potenziali manovre per dinamicizzare la relazione verso un maggiore commitment e spinta collaborativa.

Il comportamento unilaterale della Casa, come visto in precedenza, trova fondamento su due principi: la definizione di regole valide per tutti i partecipanti la rete e la messa in atto di una politica di comunicazione top-down (1 a  $\infty$ ) con taglio informativo assertivo e ridotti spazi di personalizzazione per venire in contro alle esigenze specifiche del singolo dealer.

Figura 25 intende appunto distinguere in queste due componenti il giudizio generale di unilateralità della Casa prima delineato.

Così sull'asse delle ordinate si ritrova la percezione del dealer circa il livello di formalizzazione del rapporto deciso dalla Casa (media di D44 e D33) mentre su quello delle ascisse si trova appunto il giudizio sullo stile rigido o flessibile di comunicazione della Casa nella gestione di specifiche richieste o problemi del dealer (media di D4 e D14).

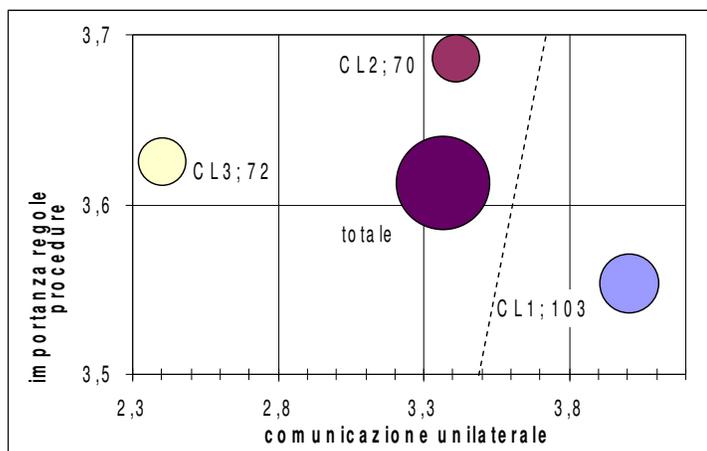


Fig. 25 - Comunicazione unilaterale e livello formalizzazione della relazione a confronto.

Mentre la percezione di importanza procedurale (formalizzazione del rapporto) è abbastanza rilevante (superiore alla neutralità) e stabile nei tre gruppi oscillando all'interno di 2 decimi di punto, la percezione di approccio unilaterale nella comunicazione da parte della Casa presenta oscillazioni più marcate (pari a un intervallo di movimento che si aggira a 1,5 punti).

Per CL1 (raggruppamento 1) il senso “deterministico” nella comunicazione della Casa con i dealer è massimo assumendo un valore medio pari a 4. Se inoltre si osserva figura 24 dalla quale i dati del grafico sono tratti si evince che nello specifico la percezione circa D4 (carenza nella comunicazione con il dealer per risolvere problemi specifici)

assume valori record (4,4) segno di un marcato “scetticismo” del dealer circa la volontà della Casa di investire risorse per il supporto dei singoli dealer bisognosi. Di segno opposto gli “appagati” che ritengono ininfluenza il fattore in esame a conferma di quanto rilevato in precedenza.

Si distingue inoltre l’approccio partecipativo che premia la comunicazione bilaterale e che è formato in questa ricerca dalle seguenti variabili osservate:

D35: Disponibilità del dealer ad una apertura a fornire informazioni alla Casa in una logica bilaterale

D9 disponibilità della Casa ad una maggiore collaborazione attraverso modalità di comunicazione a due vie

D13: Attenzione della Casa ad ascoltare i dealer per quanto attiene le specificità del mercato locale dallo stesso servito

D23: mutuo adattamento come forma di superamento dei vincoli emergenti da procedure, contratti e accordi formali.

Figura 26 riporta i valori medi di questi item ripartiti per raggruppamento.

	campione		1		2		3		
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	
D35	3,71	1,21	3,80	1,26	3,80	0,94	3,49	1,32	apertura a fornire informazioni dealer casa
D9	2,85	1,16	2,69	1,16	3,11	1,06	2,82	1,19	apertura della casa a comunicazione a due vie
D13	2,47	1,04	2,26	1,10	2,50	1,02	2,75	0,91	comprensione delle condizioni di mercato del dealer
D23	3,20	1,00	3,40	1,10	3,01	0,90	3,08	0,89	mutuo adattamento come regola
<b>media</b>	<b>3,06</b>	<b>1,10</b>	<b>3,04</b>	<b>1,15</b>	<b>3,11</b>	<b>0,98</b>	<b>3,03</b>	<b>1,08</b>	<b>Approccio aperto comunicazione bilaterale</b>

Fig. 26 - Frequenze di risposta per i tre raggruppamenti relativamente all’approccio bilaterale .

L’analisi della media dei quattro item che formano la percezione dell’approccio bilaterale nella strategia di comunicazione della Casa non mostra particolari specificità essendo mediamente appiattita su valori di neutralità sia per il totale campione che per i tre raggruppamenti.

Generalizzando quindi i dealer non sentono con particolare enfasi lo sforzo della Casa di aprire un dialogo con ogni singolo operatore per comprendere specificità e localismi.

Questo appare evidente in particolar modo osservando i valori assunti dai giudizi sull’affermazione D13 – comprensione delle condizioni di mercato locale dei dealer.

Il valore medio generale per l’intero campione è pari a 2,47 e non si discosta significativamente nei tre raggruppamenti. Significa che il percepito medio dei dealer è una scarsa attenzione della Casa circa le circostanze locali (addirittura meno della soglia di neutralità); aspetto questo che è indubbiamente da ritenere di prioritaria importanza data la tensione esistente proprio sui mercati a valle di sbocco. Il giudizio così basso, appunto inferiore ad un comune senso di neutralità dell’argomento, indica quindi anche l’importanza che per i dealer questo aspetto implica, essendo il primo passo per poter aprire un serio dialogo con ogni singolo dealer e provare quindi a definire piani di sviluppo a mutuo vantaggio.

Altri due fattori sono inoltre degni di analisi specifica in quanto presentano valori non direttamente interpretabili e associabili al profilo dei raggruppamenti delineati.

L’affermazione D35 – apertura del dealer a collaborare con la Casa fornendo informazioni anche di natura personale, presenta valori non facilmente riconciliabili con il profilo soprattutto per il raggruppamento 1 e il raggruppamento 3.

I dealer “scettici” dichiarano una buona predisposizione ad offrire alla Casa informazioni anche di natura privata come per esempio i preventivi e questo

sembrerebbe in parte inconciliabile con il profilo e la nomenclatura assegnata al raggruppamento per l'appunto gli scettici.

Questo dato comunque è di buono auspicio perché segna una disponibilità del dealer a collaborare nonostante non ravveda significativi sforzi in questo senso da parte della Casa. In realtà proprio questa fattispecie potrebbe rientrare a pieno titolo nella casistica dei comportamenti di adesione passiva del dealer alle richieste della Casa. Cioè la dichiarazione di volontà potrebbe essere il frutto più di una passiva disponibilità che di una valutazione oggettiva di beneficio per il rapporto con la Casa. Diversa invece appare la relativa ritrosia dei dealer "appagati". Costoro infatti segnano un giudizio inferiore alla media del campione seppur maggiore della soglia di neutralità.

Gli appagati sembrerebbero essere molto vicini allo spirito della Casa e a concepire una relazione aperta e simbiotica con il mandante così come di fatto confermato anche dall'analisi dei giudizi circa il costrutto unilaterale della comunicazione.

Non trova quindi giustificazione oggettiva una valutazione così modesta della disponibilità a collaborare nello scambio reciproco di informazioni se non nello stato di potenziale "pigrizia" e "assopimento" che avvolge la classe dei dealer appagati.

La percezione del mutuo adattamento delle parti come regola che supera i vincoli e l'incapacità dei contratti e dei formalismi burocratici a rappresentare e regolare il rapporto (D23) ottiene un valore medio pari a 3,2 cioè di poco superiore alla soglia di neutralità.

Vi è però da segnalare ancora il comportamento "anomalo" rispetto alle attese derivanti da profilo identificato per il raggruppamento 1 e 3.

Gli "scettici" sembrerebbero essere più disposti a rileggere la relazione fuori da rigidi schemi contrattuali e questo sebbene non nutrano forti valori fiduciarî nei confronti della Casa.

Viceversa gli appagati che non percepiscono una relazione conflittuale ma semmai fiduciaria con la Casa presentano una maggiore riluttanza a concepire una relazione governata da meccanismi meno rigidi e più orientati al mutuo adattamento.

Infine figura 27 mostra il confronto fra approccio unilaterale e bilaterale della Casa nei confronti dei dealer e in specifico delle tre tipologie identificate.

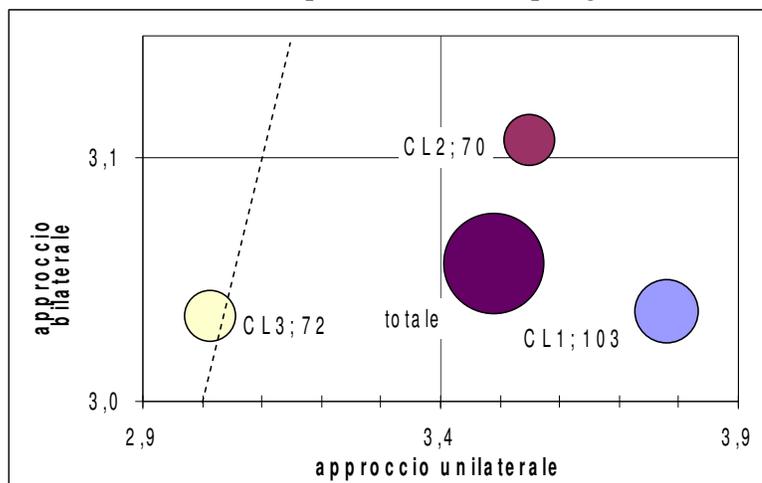


Fig. 27 - Comunicazione unilaterale e bilaterale a confronto.

Prevale il giudizio di approccio unilaterale della Casa nella gestione della relazione con i dealer. Questo vale per il totale campione ma anche per i raggruppamenti dei dealer "scettici" che per i dealer "speranzosi". I giudizi dei dealer "appagati" pone in equilibrio entrambi gli schemi relazionali.

### 5.3.0 Comportamenti gestionali nei confronti dei dealer

Lo scopo di questo paragrafo consiste nella valutazione dell'opportunità di introdurre, negli schemi procedurali già in essere rivolti alla gestione dei dealer, alcuni parametri di valutazione e indirizzo che non attengono unicamente ad aspetti squisitamente procedurali o gestionali ma che invece riguardino caratteristiche comportamentali sia della Casa che del dealer in merito alla conduzione della relazione.

Le Case possiedono organizzazioni di presidio (sviluppo rete, funzioni commerciali e vendite) che si occupano di gestire e sollecitare i dealer affinché sia massima la penetrazione del mercato e la copertura del territorio. Dette funzioni sono orientate a svolgere il mestiere di sviluppo rete e vendite e in questo ovviamente si relazionano con la rete condividendo con loro piani di sviluppo, programmi di crescita fino all'espletamento dei compiti operativi quotidiani.

Chiamiamo questa dimensione la componente hard del rapporto, gli aspetti più concreti, le dimensioni oggettive.

In questo paragrafo invece ci soffermeremo su altre dimensioni attinenti alla dimensione non tanto operativa del rapporto quanto quella relazionale intesa in termini di creazione di un'atmosfera fra le parti che ottimizzi il rendimento delle risorse coinvolte e quindi il rapporto fra le parti. Probabilmente questa ricerca e/o ottimizzazione dell'appalto psicologico del dealer può essere inteso come la dimensione soft del rapporto ma è altrettanto fondamentale di quella hard e dopotutto in essa si compenetra pienamente se pensata efficacemente.

Da questo punto di vista le Case e le relative organizzazioni preposte al dialogo con le reti presentano ancora molti spazi di miglioramento dato che nessuna di esse ha ancora messo a punto soluzioni appositamente studiate. Mentre infatti sussiste una forte attenzione e consapevolezza alla cura del cliente finale automobilista per il quale già da molti anni ormai se ne studia il comportamento e la soddisfazione, non altrettanto possiamo dire per il cliente intermedio identificabile con la rete di concessionarie e i singoli dealer. Basti osservare che la misurazione della soddisfazione dei dealer viene compiuta in modalità organizzata da non più di un quinquennio e ad opera di un centro studi esterno alle Case che non opera su mandato di esse ma per propria iniziativa (dealer day).

Aspetti hard e soft come detto sono ovviamente intersecati e convivono facendo parte della stessa unità cioè la relazione. Il punto però è che gli aspetti soft (atmosfera relazionale, soddisfazione del dealer, livello fiduciario, misurazione della componente conflittuale, ecc.) vengono osservati sporadicamente e ci si occupa di essi solo nei frangenti di rilevanza problematica cioè quando gli elementi soft inducono effetti evidenti sulla dimensione hard. Quando ciò accade allora si cerca di mettervi mano per rimuoverli e riattivare le funzioni hard messe in stand-by. L'approccio è quindi estemporaneo e viene richiamato solo nel momento in cui qualche elemento si inceppa. Se per naturale fluire della relazione, le condizioni soft trovano un loro equilibrio, diventano elemento tacito della relazione e conseguentemente nessuno se ne occupa direttamente. Al limite si assiste ad un interesse indiretto in quanto tali elementi soft traspaiono nel quotidiano evolversi della parte hard della relazione.

Non si dimentichi però una condizione fondamentale che caratterizza gran parte delle variabili soft ovvero la loro natura sedimentale. Le variabili soft possono essere considerate in termini di valori sedimentali e come tali misurate come stock aziendale riferito ad una certa data. Tale stock è sensibile agli eventi flusso (sia incrementativi che a detrimento) che sono esercitati su di esso.

Si prenda la fiducia, essa è un fenomeno qualitativo che può essere oggetto di misurazione specifica ad una certa data e il suo valore può essere interpretato come il sedimentazione continuo del susseguirsi di attività nel tempo. Queste attività possono drenare o alimentare lo stock di risorse fiduciarie e quindi determinarne l'aumento o la diminuzione. Tale fenomeno però non è istantaneo ma richiede tempo proprio in ragione del processo fisiologico di sedimentazione.

Se questo è vero allora l'approccio spot e l'attenzione sporadica alla dimensione soft della relazione potrebbe risultare non solo inefficace ma anche controproducente.

In questi casi se si agisce quando la causa compare il danno è ormai già compiuto e i tempi per una contro-reazione sono molto più lunghi di quanto si abbia a disposizione. In pratica mentre la gestione hard è un flusso quindi ha dei tempi di reazione in gran parte dei casi immediati, la gestione delle leve soft richiede tempo e una prospettiva diversa.

Si tenga conto infine che mentre realtà di mercato stabili presuppongono potenziali condizioni di immobilismo nelle relazioni e quindi una predominanza dei cicli hard sulla cura specifica delle dimensioni soft, realtà di mercato instabili con forti oscillazioni della domanda e comportamenti repentini dei concorrenti creano a loro volta instabilità nei legami fra gli attori di canale che sono forzatamente chiamati a rileggere il collocamento del mercato e il loro posizionamento nello scenario e nelle relazioni di mercato. Questo si tramuta in continue spinte contrapposte fra collaborazione e opportunismo Koza e Dant (2007) che destabilizzano gli equilibri della struttura soft della relazione. In questa prospettiva allora la comprensione e la gestione delle leve soft diventano tanto importanti quanto precondizione per ottimizzare il funzionamento della dimensione hard della relazione.

### **5.3.1 Possibili comportamenti da adottare nei tre raggruppamenti**

Di seguito vengono riportate a titolo esemplificativo possibili scenari di manovra da intraprendere per far evolvere i tre raggruppamenti verso profili relazionali a maggiore tensione collaborativa e compartecipativa fra Casa e dealer.

Le indicazioni emergenti ovviamente sono il frutto di una simulazione basata esclusivamente sulle informazioni relazionali raccolte in occasione della rilevazione del clima relazionale. E' evidente che al di fuori di un esercizio di laboratorio il piano di miglioramento venga fatto a partire da uno schema di rilevazione di questa natura ma alimentato poi anche da una serie di informazioni e sensazioni che esistono fra le parti e che sono il frutto dell'esercizio quotidiano della relazione anche nei suoi aspetti più operativi.

Lo schema di lavoro qui impiegato sofferma l'attenzione a livello di raggruppamento intendendo in esso una unità di azione che gode di sufficiente omogeneità interna ed eterogeneità esterna come confermato anche dalle precedenti analisi condotte.

In realtà questo deve essere considerato un primo piano di lavoro che prevede poi successivi approfondimenti e specializzazioni fino al concepimento di un piano di azione per singolo dealer. Proprio per questo motivo l'arricchimento del set conoscitivo-decisionale deve essere allargato anche alla raccolta e integrazione del vissuto relazionale con il dealer emergente da tutte le attività quotidiane con esso sviluppate.

Verranno quindi analizzati possibili ri-orientamenti comportamentali per i tre raggruppamenti separatamente e infine nel prossimo paragrafo verranno riassunte e delineate le caratteristiche generali necessarie per l'adozione di un sistema per la gestione relazione in chiave di variabili soft.

### 5.3.1.1 raggruppamento 1 - dealer “scettici”

Il raggruppamento dei dealer “scettici” è stato definito in questo modo proprio in quanto le loro percezioni circa la relazione volgono verso una dimensione di dipendenza rilevante verso la Casa e un conseguente senso di potere che su di essi viene esercitato dalla costantemente dalla Casa. Ne sono conseguenza diretta il loro atteggiamento verso uno stile comportamentale molto orientato all’adesione passiva delle richieste della Casa più che ad una collaborazione attiva frutto di una propria metabolizzazione degli scopi e dei mezzi ottenuta anche a costo di uno confronto serrato con la Casa.

Questo punto è quello di fondamentale interesse per la Casa dato che proprio sulla collaborazione e partecipazione attiva dei membri di canale si gioca la scommessa di successo in un mercato sempre più competitivo quale quello dell’automobile.

Figura 28 evidenzia quindi, sullo schema che riporta lo stato descrittivo della relazione nel raggruppamento 1 (confronta anche figura 16), i mutamenti di giudizi attesi e voluti per portare la relazione verso uno equilibrio fondamentale più collaborativo e meno di natura passiva (compliance).

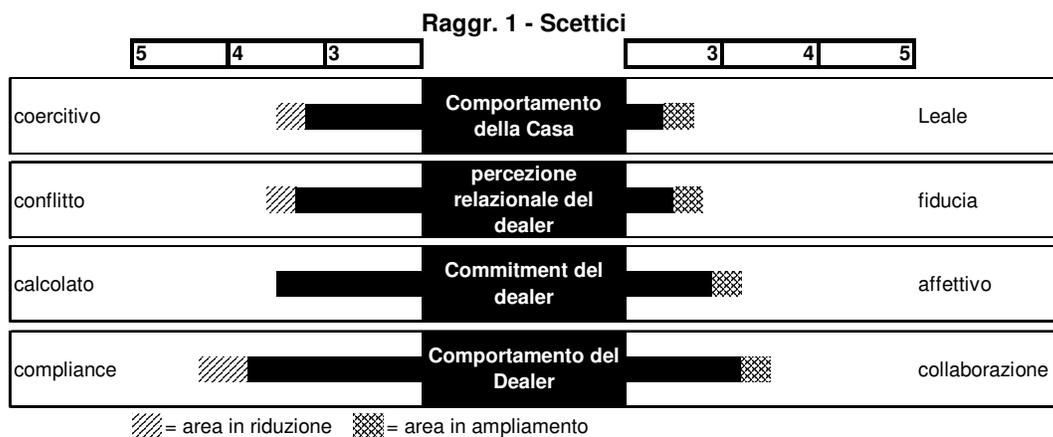


Fig 28 – I possibili mutamenti di giudizi sui principali aspetti della relazione

Le aree tratteggiate in obliquo rappresentano il grado di riduzione di giudizio che si desidererebbe ottenere partendo dalla situazione rilevata. Le aree reticolate mostrano invece il grado di giudizio che si desidererebbe incrementare a partire dalla situazione rilevata. In pratica quindi il tratto obliquo cancella la precedente area annerita e il tratto reticolato invece intende segnalare la voluta espansione di detta area.

Il mix di azione sul raggruppamento 1 prevedrebbe azioni sia tese a aumentare la dimensione fiduciaria della classe di dealer nei confronti della Casa che azioni tendenti a ridurre la sensazione di oppressione dei dealer determinata dalla forte dipendenza verso la Casa. Le attese sono soprattutto di riduzione del comportamento di compliance e conseguentemente di aumento del comportamento collaborativo.

Se questi sono gli obiettivi a piano quali possono essere le iniziative di adottare affinché nel tempo si generino i mutamenti di giudizio attesi e ovviamente i cambiamenti comportamentali dei dealer?

Senza entrare ovviamente in una meticolosità di stima di effetti quantitativi che alla luce di questo lavoro sarebbe puramente teorica e priva di valore pratico ci si limiterà qui ad identificare possibili leve da manovrare per ottenere il desiderato cambiamento.

Tale definizione qualitativa delle mosse da adottare non esulerà comunque dalla valutazione che dette azioni possono avere sulle dimensioni di giudizio prima riportate.

Infatti sappiamo che esistono una serie di nessi causa-effetto fra queste variabili in quanto sono stati definiti preventivamente per la comprensione del funzionamento del modello relazionale nel comparto dell'auto e nel mercato italiano.

I coefficienti di regressione indicati in quell'analisi (vedi figura 15 e 16) aiuteranno quindi a comprendere la direzione e l'intensità che dovrebbe essere generata da determinate mosse comportamentali della Casa.

*Azioni tese a ridurre il sentimento di coercizione della Casa:*

Questo è un punto decisivo dato che si deve dare evidenza di volontà di ridurre la pressione sul dealer; si tratta quindi di adottare comportamenti più aperti verso la negoziazione con il dealer non lasciando trasparire la possibilità di rappresaglie (D15) nel caso di mancata adesione del dealer. Inoltre diviene fondamentale passare da un approccio di richiesta "a cui non può dire di no" ad uno stile che parte intanto dalla spiegazione dei motivi e delle circostanze delle richieste e inteso ad ottenere non l'accettazione del dealer ma la comprensione degli antefatti e delle possibili soluzioni (D14).

*Azioni tese ad aumentare il sentimento di lealtà della Casa:*

Innanzitutto mostrare al dealer una chiara disponibilità a prendere in carico in maniera sistematica i problemi della concessionaria per esempio la conoscenza delle caratteristiche e di certi vincoli esistenti e operanti nel mercato locale (D13); il giudizio espresso proprio su questo item è infatti decisamente basso. In generale varrebbe la pena con questo raggruppamento di dealer anteporre alla proposta di iniziative l'anticipazione dei problemi ad esso connessi facendo emergere in modalità maieutica la soluzione (cioè le iniziative) quali risultato logico di un processo di pensiero piuttosto che come volontà della Casa. L'item D19 relativo appunto alla problematica del coinvolgimento e delle spiegazioni dovute al dealer è infatti particolarmente rilevante nella fattispecie.

Queste devono essere considerate delle precondizioni operative per aprire il dialogo con il dealer, abbassare la percezione di conflitto e aumentare la stima e la fiducia nel dealer. Sappiamo infatti che sussiste una relazione fra questi fenomeni infatti la riduzione di coercizione impatta con un'incidenza del 78% sulla riduzione di conflitto e un aumento della percezione di comportamento leale ed equo della Casa si traduce in un incremento dello stato fiduciario con un fattore di 1 a 0,77.

Sempre in ragione delle relazioni causa-effetto tali fenomeni dovrebbero portare ad una conseguente riduzione del comportamento compliance del dealer e ad un aumento dello spirito di collaborazione. Entrambi questi fattori, sebbene fuori dalla portata della Casa in quanto attinenti alla sfera del dealer possono comunque essere aiutati ed accompagnati. Da questo punto di vista la comunicazione bilaterale fra Casa e dealer riserva grandi opportunità.

Infatti data la disponibilità di questo raggruppamento di dealer a mettersi in gioco in un ambito di comunicazione a due vie di particolare interesse quale è quello della condivisione dei preventivi e dei contatti rilevati dal traffico in salone (vedi D35 in figura 26), è possibile innescare progetti di collaborazione volti all'analisi delle opportunità commerciali e al supporto per iniziative specifiche di marketing locale. La commistione di risorse fra Casa e dealer in questi casi sarebbe anche benefica nel ristabilire una dialogo aperto e a due vie che come appare evidente dal grafico di figura 28 è fortemente compresso e ricondotto ad una comunicazione sorda ad una sola via.

Trattandosi di un supporto offerto dalla Casa al dealer suscettibile di benefici per entrambi (aumento della performance commerciale per il dealer in termini di trasformazione di preventivi in contratti e aumento dell'immatricolato per la Casa) si prospetterebbe come iniziativa atta a sbloccare il dealer dal comportamento passivo e per l'adozione di un atteggiamento più collaborativo.

### 5.3.1.2 raggruppamento 2 - dealer “speranzosi”

Il gruppo è costituito da dealer che hanno un sufficiente equilibrio fra dimensione di dipendenza dalla Casa e dimensione di relazione fiduciaria collaborativa.

Il comportamento di questa categoria di dealer premia la volontà collaborativa, infatti la percezione di commitment affettivo e di comportamento collaborativo sono molto alti; rispettivamente 3,16 e 3,29 pari e superiore alla media del campione indagato.

A fianco a questo slancio collaborativo è compresente comunque un atteggiamento cauto che indurrebbe il dealer a smorzare maggiori slanci verso una partecipazione attiva. Come detto già nel paragrafo 5.1.3.2 tale atteggiamento cauto potrebbe essere originato, oltre che da un fisiologico stato conflittuale con la Casa che potrebbe essere ridotto ma mai eliminato, anche una carente percezione di lealtà della Casa nei confronti dei dealer. Se si pone a paragone il livello di lealtà e affettività del raggruppamento 2 con il raggruppamento 3 ne risulta evidente la sproporzione dei primi. In pratica i dealer del raggruppamento in questione nutrono un sentimento di iniquità nei confronti della Casa (il valore medio è pari a 2,7 inferiore alla soglia di neutralità e pari alla media del campione) ma poi mostrano un attaccamento affettivo al marchio e una collaborazione pari o superiore al raggruppamento degli “appagati”, cioè di coloro che più si sentono affiliati al marchio.

Le linee guida di miglioramento della relazione possono quindi essere ricercate nell’attenuazione dei comportamenti coercitivi della Casa e soprattutto nella dimostrazione di comportamenti ispirati all’equità. In questo caso ci si attenderebbe un fenomeno di mutua alimentazione virtuosa fra riduzione della coercizione che eserciterebbe un effetto lenitivo del conflitto e aumento della lealtà che consoliderebbe la fiducia nella Casa rappresentata. Come abbiamo avuto modo di constatare, sussistono dei nessi di causalità trasversali anche fra fattori dei due costrutti della dipendenza e della fiducia. Il modello integrale esposto in figura 21 del capitolo 4, sebbene non abbia trovato piena giustificazione statistica a causa delle limitatezza dei casi osservati in ragione del numero di variabili del modello, mostra infatti una serie di “canali comunicanti” fra fattori conflittuali e fiduciari. Per esempio esiste un effetto regressivo negativo fra conflitto e fiducia e tale coefficiente vale in assoluto il 47%. Ecco allora che se si riescono a mettere in atto iniziative volte a contenere il disagio conflittuale (per esempio maggiori spiegazioni, minore richiami a obblighi contrattuali e a vincoli di mandato) allora automaticamente si rafforza e si consolida la fiducia nella Casa attivando o consolidando il corretto funzionamento del ciclo virtuoso della fiducia e della collaborazione. Figura 29 rende evidenza grafica degli obiettivi di miglioramento che sarebbero auspicabili dall’interazione con il dealer.

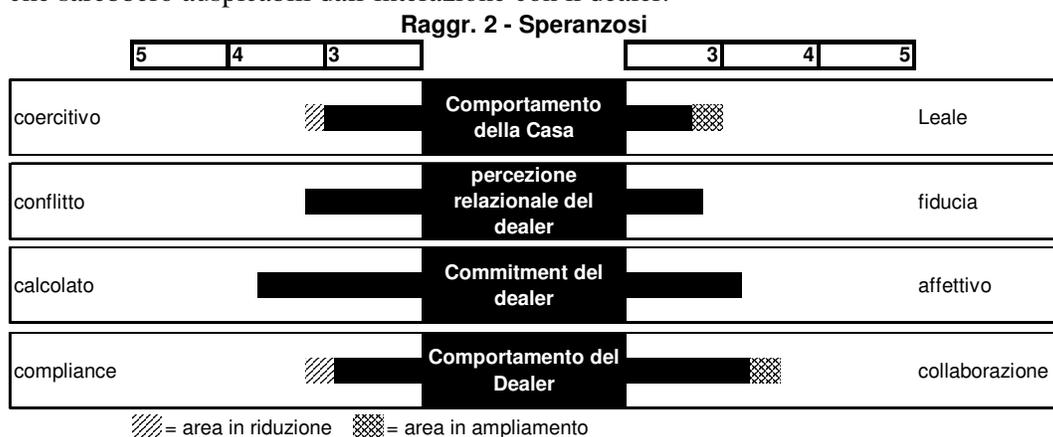


Fig. 29 – I possibili mutamenti di giudizi sui principali aspetti della relazione per il raggruppamento 2

*Azioni tese a ridurre il sentimento di conflitto con la Casa:*

Il conflitto è prevalentemente generato da comportamenti coercitivi della Casa. Il peso di comportamenti coercitivi della Casa è una tematica che è già stata analizzata nel precedente raggruppamento.

La rilevanza ed il peso di questo fenomeno nel raggruppamento in questione ha comunque una dimensione assoluta diversa. Infatti mentre nel raggruppamento 1 la sensazione di conflitto ottenebrava la relazione al punto che il dealer asseriva l'assoluta mancanza di fiducia circa la possibilità di risolvere il conflitto con il dialogo (D4) e da cui la necessità di rifondare le basi relazionali a partire da condizioni ben più profonde che il solo dialogo, nel raggruppamento degli "speranzosi" le misure da adottare sono molto meno intriganti e questo lo si può desumere anche dal giudizio dato all'affermazione D4 (incapacità del dialogo con la Casa di risolvere i problemi).

Il raggruppamento 2 infatti esprime un giudizio su tale argomento che si posiziona sopra la soglia della neutralità (3,4) ma comunque ampiamente inferiore (4,4) del raggruppamento 1.

Quindi le iniziative atte a ridurre la sensazione di conflitto potrebbero partire proprio da questo punto ovvero una maggiore disponibilità della Casa al dialogo franco e aperto con i dealer.

*Azioni tese a ridurre il sentimento di iniquità della Casa:*

Il fenomeno è legato alla percezione di trattamento discriminante dei dealer. Su questo indicatore D31 il raggruppamento ha un giudizio medio (2,4) addirittura inferiore alla media del campione (2,5). Un ambito di azione potrebbe essere identificato appunto nell'attitudine dimostrata dalla Casa di dare una chiara prospettiva dei possibili impatti sul business delle iniziative a cui il dealer è stato chiesto di partecipare (D16).

### **5.3.1.3 raggruppamento 3 - dealer "appagati"**

La tipologia dei dealer 2 (speranzosi) è intermedia, possiede un certo equilibrio nei valori e nei giudizi e in molti casi presenta forti vicinanza con il giudizio medio espresso dal campione. In questo quindi non mostra particolari aspetti su cui fondare un piano di azione forte e prioritario ma semmai una linea di miglioramento che appunto come abbiamo visto non si connota per toni accesi.

Diversamente invece si è presentata la posizione dei dealer nel raggruppamento 1. Dealer caratterizzati da una crisi di appartenenza che giustificava una presenza appiattita e poco collaborativa e creativa.

Il raggruppamento 3 presenta anch'esso caratteristiche particolari. Come delineato in precedenza (confronta paragrafo 5.1.3.3), esso si caratterizza per una marcata voglia di appartenenza dimostrata da una fiducia molto forte nell'operato della Casa e da una sensazione di presenza di conflitto quasi inesistente.

A fronte però di questo stato relazionale purtroppo non si assiste ad una altrettanto marcata disponibilità a collaborare. Con ciò non si intende affermare che il raggruppamento non è collaborativo ma che non dimostra di esserlo quanto potrebbe. Per questo motivo è stato assegnato al raggruppamento l'appellativo di dealer "appagati".

Il possibile piano di intervento nella categoria di dealer potrebbe quindi consistere nella rivitalizzazione del raggruppamento e nel rilancio della relazione.

Figura 30 mostra le principali aree di azione.

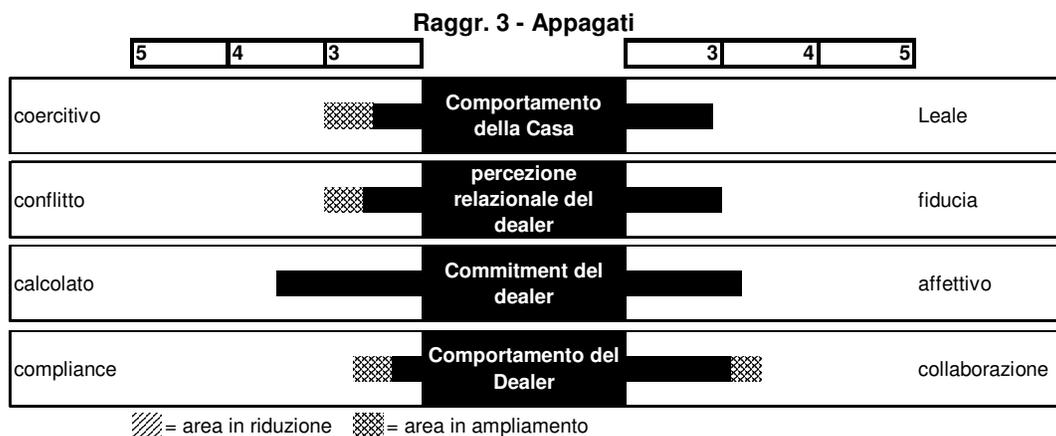


Fig. 30 – I possibili mutamenti di giudizi sui principali aspetti della relazione per il raggruppamento 3

I dealer “appagati” vivono un contesto relazionale statico che con buone probabilità non massimizza la performance in quanto in assenza di una spinta alla crescita, all’evoluzione, alla dinamica competitiva.

Koza e Dant (2007) identificano proprio in questo il possibile limite connotato con le relazioni che hanno trovato un proprio equilibrio. Per tali ragioni gli autori sottolineano appunto come spesso queste relazioni siano sottoposte a fenomeni di frattura con l’equilibrio creato al fine proprio di rivedere le posizioni e rigenerare uno spirito competitivo venuto meno per troppo appagamento. Il comportamento opportunistico viene visto dagli autori proprio come la modalità che irrompe nella monotonia di relazioni stabili che hanno ormai raggiunto un livello di appagamento.

La valutazione di scarso conflitto unitamente al giudizio di sintonia fiduciaria con la Casa ma al contempo l’assenza di una spiccata volontà collaborativa ci porta a valutare l’ipotesi che il raggruppamento si trovi proprio in questa fattispecie relazionale.

Una possibile strategia evolutiva con il raggruppamento potrebbe quindi essere rappresentata da una richiesta della Casa di maggior presidio e maggiore pressione sul mercato. Data il presunto plafond di risposta collaborativa dei dealer che ci attende, ad una prima richiesta espressa in termini non coercitivi è molto probabile che il perseguimento di un simile obiettivo richieda il ricorso all’uso di strategie coercitive. Queste porteranno con se un accrescimento di tensione conflittuale e probabilmente anche un livello di adesione del dealer molto più di compiacenza che di reale partecipazione. Data però la buona relazione e lo stock di fiducia che è percepito dal dealer tale comportamento porterà con se anche un possibile cambiamento di comportamento del dealer che si renderà in parte più conscio della necessità di far evolvere la relazione. Vi sarà quindi da attendersi oltre che un innalzamento della collaborazione passiva anche un aumento della collaborazione partecipativa del dealer.

*Azioni tese ad indurre maggiore impegno del dealer:*

La praticabilità di questa strategia coercitiva potrebbe essere rinvenuta nella ripresa di un’iniziativa messa in atto nel primo raggruppamento. Così come si è ipotizzato di chiedere al raggruppamento dei dealer “scettici” di partecipare al programma di coordinamento per la comunicazione e messa in comune dei preventivi al fine di mostrare come la Casa fosse in grado di supportare il dealer per una migliore comprensione del mercato locale, così ora la richiesta di partecipazione all’iniziativa di comunicazione dei preventivi potrebbe essere la prima delle iniziative atte a stimolare la relazione. La disponibilità alla comunicazione di informazioni riservate, quale appunto i preventivi, è un item preciso della ricerca ed in particolare copre l’affermazione D35.

Conformemente al profilo definito per dealer “appagati” il giudizio espresso dalla categoria ha mostrato una disponibilità, relativamente a questa iniziativa, più bassa della media dei rispondenti (3,5 contro 3,7 del totale campione) segno di una carente disponibilità a collaborare, forse semplicemente per motivi di pigrizia.

Ecco allora che una richiesta forte e pressante della Casa potrebbe ingenerare un processo di alterazione delle condizioni di equilibrio della relazione.

Il contenuto stesso dell’iniziativa (comunicazione dei preventivi) si presta per fornire ulteriori fonti di attivazione del confronto vivo fra dealer e Casa. Se una condizione da cui siamo partiti per la valutazione di queste iniziative consiste nel presunto immobilismo del dealer, l’analisi dei preventivi unitamente ai contratti chiusi (immatricolato) metterà in evidenza un tasso di chiusura commerciale sotto la media del mercato e diverrà esso stesso ulteriore elemento di confronto, che a sua volta probabilmente innescherà tensione e conflitto ma che indurrà i dealer “appagati” a rivedere le proprie posizioni e i propri obiettivi nella relazione.

### **5.3.2 Una rilettura generalizzata dell’approccio**

Andando oltre le considerazioni prima riportate circa i possibili percorsi evolutivi delle relazioni fra Casa e dealer nei tre diversi raggruppamenti vi sono alcuni aspetti generali da tenere bene presente:

- a. l’approccio seguito ha comportato l’impiego di medesime misure per il soddisfacimento di scopi diversi. Ciò significa che è importante tanto il cosa proporre quanto il come proporre determinate linee di azioni
- b. Soggetti diversi chiedono misure diverse. Cioè la personalizzazione, che qui è stata impostata solo a livello di raggruppamento omogeneo ma che è auspicabile sia riprodotta ovviamente a livello del più piccolo sotto insieme (ovvero il singolo dealer), è la chiave di volta per intessere relazioni vincenti con ogni singolo dealer. Ne discende come corollario una necessaria riconsiderazione dei principi di definizione e applicazione dei criteri degli standard minimi.
- c. I piani di azione adottati non hanno riguardato mai l’impiego della leva economica. Come abbiamo visto in sede di analisi dei modelli di equazioni strutturali, la dimensione economica esercita effetti lenitivi della percezione di conflitto da parte del dealer (con un coefficiente di regressione pari al 18%) ed esercita anche un effetto di stimolo ad una maggiore collaborazione del dealer avversando la sua propensione all’adesione passiva (coefficiente pari a 12%). Questi effetti sono comunque da considerare di ordine secondario sia per via della non rilevante forza incidentale ( $r < 0,20$ ) sia perché altre sono le variabili determinanti sullo stimolo del dealer a collaborare come il flusso della fiducia e della dipendenza e potere denotano chiaramente. In sintesi la ricerca di condizioni di attivazione della collaborazione del dealer passa innanzitutto per elementi strutturali della relazione; i piani di remunerazione e incentivazione sono una condizione necessaria ma non sufficiente. Come tale non è più da ritenersi tanto proficua ed efficace la definizione di programmi di sviluppo basati sostanzialmente sulla leva economica, elemento questo che comunque non potrà che essere fisiologicamente in continuo ridimensionamento al ribasso.
- d. Se il punto di svolta non è e soprattutto non si vuole che sia solo lo schema di incentivazione economica del dealer, diventa prioritario che le Case adottino misure per lo sviluppo relazionale con i dealer che potrebbe voler significare rivisitare l’impostazione organizzativa e funzionale al proprio interno. Così mentre esistono funzioni preposte per lo sviluppo vendite, per l’assistenza tecnica, per i ricambi e accessori e anche per gli standard di qualità e l’organizzazione è

ipotizzabile la necessità di identificazione di una funzione preposta ad impostare e supportare progetti per la crescita della relazione con dealer. Tale funzione consterebbe di una staff progettuale e di una line operativa sul campo.

- e. Le considerazioni di cui al punto precedente lasciano intendere che sebbene si possa e sia meglio evitare il ricorso ad una sollecitazione della collaborazione dei dealer per effetto di incentivazioni economiche, la messa a punto di programmi di sviluppo della relazione è onerosa per la Casa anche se in termini indiretti (struttura preposta). A fronte quindi di un onere certo diviene importante giungere ad una valutazione dei benefici quantitativi e qualitativi ottenibili dalla messa a punto di piani e iniziative per lo sviluppo relazionale con i dealer. Mentre sarà abbastanza congetturabile una stima dei benefici quantitativi che si esemplificheranno in una maggiore attitudine commerciale e di presidio nel mercato locale, non altrettanto sarà la stima dei benefici derivanti dal miglioramento qualitativo della relazione, in essa si annoveri anche la stima della valutazione dei costi della non-relazione (controlli, disallineamenti e conseguenti ripetizioni e aggiustamenti, ecc.).

Venendo quindi alla disamina dei primi due punti e lasciando i restanti tre alla trattazione nel successivo paragrafo, si può affermare che le Case nel futuro affronteranno sempre più il problema della eterogeneità degli operatori della distribuzione. La selezione intercorsa negli ultimi anni fra gli operatori a valle del canale non ha comportato solo una riduzione numerica ma ha coinvolto, e coinvolgerà, anche la revisione dei modelli gestionali dagli stessi adottati. Così mentre in epoche ormai passate il modello di gestione di una concessionaria era pressoché unico e conformato al modello della dipendenza dalla Casa, oggi e ancor più domani si assisterà alla emersione di una eterogeneità di modelli di gestione per quanto attiene alle fasi terminali della commercializzazione automobilistica. Nel capitolo primo si è cercato di riportare quello che ad oggi sembra essere già diverso dagli schemi preesistenti; si pensi all'emersione e sviluppo dei dealer gruppo oppure a potenziali percorsi di specializzazione funzionali che potrebbero riguardare il settore della distribuzione automobilistica. Già in tempi passati Zaninotto (1987) sottolineava come potesse essere possibile e ipotizzabile uno sviluppo del modello distributivo non in maniera uniforme ma capace di cogliere opportunità commerciali che potenzialmente presentavano interesse rilevante.

Figura 31 reinterpreta le considerazioni dell'autore in termini di posizionamento nel mercato in ragione di diverse visioni di gestione di assortimento.

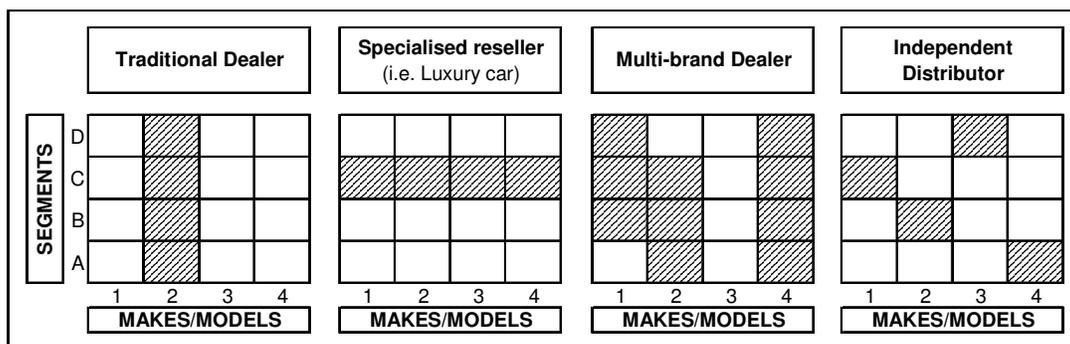


Fig. 31 – Potenziali posizionamenti dei distributori di autoveicoli in base agli assortimenti (fonte: ns elaborazione su Zaninotto 1987)

Così mentre i dealer tradizionali competono su un assortimento verticale (una marca e tutti i modelli in gamma), all'opposto i distributori indipendenti, cioè coloro che operano in assenza di un accordo di mandato con una Casa offrono una gamma selezionata per ogni segmento nel quale gli stessi desiderano competere. Altri operatori invece potrebbero adottare approcci ancora diversi si pensi a chi desidera operare con diversi marchi ma tutti accomunati solo da una matrice comune es. vetture del segmento lusso. In questo caso l'operatore si specializzerebbe per un assortimento orizzontale cioè per un unico segmento più marche e modelli. Poi infine vi sono coloro che hanno deciso di presentarsi al mercato come gruppi multi-mandato cioè capaci di offrire la gamma anche completa di diverse marche.

I modelli di business qui presentati ovviamente sono solo un esempio il cui scopo è quello di mostrare come nel futuro varrà sempre più l'eterogeneità di approccio al mercato e dunque di riflesso eterogeneità anche nelle forme di rapporto e relazione con i fornitori.

La realizzazione di questo scenario diventerà ancor più credibile nel momento in cui si giungerà a concepire una piena e totale liberalizzazione del mercato della distribuzione automobilistica. Fenomeno che se non avverrà con la prossima revisione dell'impianto dell'esenzione al blocco riguarderà la revisione successiva a distanza di qualche anno come emergente dalle considerazioni proposte nel capitolo secondo.

In questo scenario le Case allora troveranno di fronte a se operatori della distribuzione che agiranno secondo schemi originali ed eterogenei fra di loro.

Diverrà quindi imprescindibile il superamento delle vecchie regole dello stretto coordinamento e controllo verticale per lasciar spazio ad una logica relazionale basata sul principio dell'originalità e unicità del rapporto fondato in molti casi anche sui principi della coalizione non di dominanza (Zaninotto 1987). Probabilmente profileranno nuovi modelli relazionali atti a contenere l'invasività fine se stessa della Casa nella gestione del dealer e la forte interferenza nelle scelte imprenditoriali così come richiesto dai dealer ed emerso chiaramente nell'indagine condotta da Gartner Group (2003).

In sintesi si sostiene che l'attuale politica di gestione della rete improntata all'unicità di approccio che invoca lo standard come unico termine di riferimento dovrà essere rivista in favore dell'adozione di molteplici schemi relazionali personalizzabili sulle specifiche dei dealer o gruppi di essi.

Gli esempi di personalizzazione di approccio alla gestione della rete visti nel paragrafo precedente unitamente alle considerazioni fin qui condotte chiamano con se l'esigenza di identificare un modello basico da cui sia possibile generare i diversi schemi relazionali capaci di accogliere oggi o domani le specifiche esigenze degli operatori a valle.

A tale scopo si propone si seguito una matrice che non esaurisce l'argomento ma con la quale si intenderebbe affrontare almeno i termini della questione e potenzialmente i confini.

Una possibile matrice (vedi figura 32) interpretativa degli ambiti di personalizzazione della relazione con i dealer si fonderebbe sul riconoscimento di una duplice dimensione che connota l'interazione con i dealer: la fissazione degli obiettivi e le modalità di conseguimento.

Fissazione Obiettivi	Multipli	Personalizzazione nello scopo	Relazione Personalizzata
	Unico	Modello retail standard	Personalizzazione di approccio
		Unica	multipla
		Modalità di conseguimento	

Fig. 32- Un quadro riassuntivo delle scelte strategiche per una strategia multicanale

La matrice di figura 32 di fatto riproduce lo schema mezzi-fini dove appunto la Casa automobilistica può decidere se fissare una classe di obiettivi (fini) identica per tutti gli operatori oppure definire obiettivi multipli a seconda della tipologia di dealer con cui intende operare. Le modalità di conseguimento degli obiettivi corrispondono ai mezzi nella impostazione classica. Anche per le modalità di conseguimento degli obiettivi può prospettarsi una duplice scelta: una modalità unica per tutti i dealer oppure la scelta di modalità multiple in ragione delle caratteristiche operative di ciascun dealer o di gruppi di essi.

Le linee direttrici che oggi vengono perseguite dalla gran parte delle Case ed in parte anche suggerite dall'interpretazione del dettato normativo sulla regolamentazione del mandato di concessionaria prediligono la scelta univoca per tutta la rete di medesimi fini e medesimi mezzi.

In pratica l'approccio seguito nella gestione della rete si fonda sul riconoscimento della centralità degli standard e la validità di essi per tutti gli operatori.

La definizione degli standard infatti discenderebbe dall'applicazione del criterio di nomina dei concessionari in base ai criteri selettivi quantitativi. Criterio al quale la Casa non può deregolamentare volendo rimanere sotto l'ombrello della normativa di esenzione al blocco.

La centralità degli standard qui non viene messa in discussione, infatti è da essa che si deve partire e non deve essere concepita invece come un punto di arrivo.

Se fosse considerata tale l'approccio di gestione si appiattirebbe su un unico modello incapace così di mettere a frutto pienamente le potenzialità di ogni singola relazione con i dealer della rete.

Dato che ciascun dealer o gruppo di essi è portatore di una propria cultura, di una propria filosofia di gestione e di un proprio modello di business, la Casa che vuole ottimizzare i rapporti con essi ottenendone così la massima collaborazione per il perseguimento degli obiettivi comuni di canale dovrebbe attrezzarsi per il superamento dell'approccio appiattente degli standard e valutare viceversa accoppiate mezzi-fini più rispondenti alle caratteristiche dei propri clienti intermedi pur rimanendo ovviamente in sintonia con i propri valori e senza snaturare la propria essenza e il proprio posizionamento.

Una prima ipotesi potrebbe consistere nel mantenere inalterate una serie di obiettivi minimali per tutta la rete ma concepire modalità diverse per il loro raggiungimento. Questo caso viene identificato con il termine "personalizzazione di approccio" stando a significare che la Casa concepisce che esistono dealer che possono affrontare determinati obiettivi e dealer che invece hanno bisogno di un approccio personalizzato per il raggiungimento dello scopo prefissato.

Si riprenda l'esempio fatto al capitolo 3 paragrafo 3.3 circa la fattibilità di introduzione nelle reti di sistemi atti a favorire la gestione della relazione con il cliente (CRM).

Le considerazioni riportate mostravano chiaramente che la fattibilità di una simile iniziativa non può non scontare la disponibilità del dealer (commitment) e anche una sufficiente lungimiranza sui riflessi positivi che un simile investimento può portare alla sua organizzazione nel tempo.

Abbiamo visto in precedenza come il livello di commitment dei partecipanti alla rete non sia identico e si configuri comunque sotto angolature diverse. Sebbene la nostra indagine non abbia indagato aspetti quali la cultura o le culture esistenti nelle reti e tantomeno i livelli di professionalità o la cultura del management, non è molto dissimile dalla verità aspettarsi non un modello culturale/manageriale accomunante tutti i dealer ma la compresenza di diversi stili tanti quanti sono i dealer. Alla luce di ciò è immaginabile che se si vuole tenere fermo e comune l'obiettivo di presenza su tutta la rete di sistemi di CRM in presenza quindi diversi stili di gestione e di collaborazione, diventi fondamentale adottare percorsi e approcci differenziati in base all'interlocutore. A verifica di ciò si prendano due casi antitetici. Il primo già citato nel paragrafo 3.3.3 è quello del dealer che culturalmente non è pronto a metabolizzare un salto manageriale di questo tipo. In questo caso la personalizzazione passa attraverso l'identificazione di un percorso di crescita del dealer che deve prima acclimatarsi con l'argomento e poi passare a fasi di sperimentazione assistite quali ad esempio la messa in funzione di moduli e soluzioni propedeutici più consoni al livello, fino ad arrivare nel tempo all'assunzione della soluzione integrale. Il secondo caso preso ad esempio può essere rappresentato dal grande dealer che avendo già un'organizzazione strutturata non solo possiede una cultura pronta ad un simile progetto ma oltre a questo potrebbe aver già fatto proprie sperimentazioni per suo conto. Le richieste specifiche di questo dealer ovviamente non andranno nella direzione del dealer preso ad esempio precedentemente ma semmai andranno ben oltre. Se il grande dealer possiede più mandati probabilmente sarà interessato ad avere una soluzione CRM che copra non solo il traffico commerciale del marchio proponente ma che possa essere esteso anche agli altri. In questa prospettiva la Casa proponente adotterà una personalizzazione di approccio fornendo al dealer uno strumento capace di supportare anche il business del dealer realizzato con altre Case oppure dare la possibilità al dealer di studiare soluzioni informatiche autonome che vadano in questa direzione (per esempio soluzioni interfacciabili o estensibili).

Entrambe le casistiche fanno riferimento ad opzioni di approccio applicativo che tengono conto della specificità dell'interlocutore. La soluzione "modello retail standard", negando la possibilità di personalizzare perlomeno l'approccio di adesione, avrebbe comportato l'inefficacia del progetto in entrambe le realtà esaminate. Il primo dealer, dopo varie rimostranze avrebbe accettato supinamente le indicazioni della Casa dotandosi di uno strumento di cui non ne avrebbe capito lo scopo e i benefici e che verosimilmente avrebbe impiegato maldestramente e senza successo sia per la sua organizzazione che per la Casa. Nel secondo caso l'approccio "retail standard" avrebbe indotto il dealer a mettere da parte la soluzione in quanto non rispondente al funzionamento e all'evoluzione gestionale della sua organizzazione. Il dealer si sarebbe conformato alla richiesta della Casa in maniera passiva cioè si sarebbe attrezzato per caricare in maniera discreta contatti e preventivi per mostrare alla Casa l'avvenuta adesione al programma salvo poi acquisire un sistema proprio capace invece di rendere efficace ed efficiente il processo di gestione commerciale dell'azienda.

Il mancato ricorso all'approccio personalizzato in questi casi avrebbe significato non solo l'insuccesso dell'iniziativa ma anche la perdita di credibilità della Casa per iniziative di sviluppo integrate Casa e rete. Abbiamo visto nel capitolo precedente cosa

significativi e quali effetti si generino a partire da comportamenti della Casa che vengono riletti come intrusivi e inefficaci.

Vi è da sottolineare e ribadire che l'alternativa proposta cioè la personalizzazione di approccio non è onerosa. Infatti supportare il dealer nel primo esempio non vuol dire lasciare trascorrere del tempo sperando che la controparte maturi un auto convincimento ma significa lavorare con il dealer per progredire culturalmente nella direzione sperata. Così anche il secondo caso esige specifiche iniziative a riguardo: scelta di pacchetti estensibili, disponibilità a collaborare con il dealer per l'integrazione dello strumento, valutazione e modifiche ai tracciati, ecc..

La "personalizzazione nello scopo" può essere un'ulteriore alternativa all'adozione di modelli di interazione "retail standard".

In questi casi l'alternativa non consisterebbe tanto nel metodo quanto nello scopo. Citando il caso precedente per esempio, la scelta della Casa potrebbe essere quella di mantenere un'unica soluzione (condizione che permette ottenere significativi risparmi di risorse e di organizzazione) e decidere però di diffonderla solo ai dealer che sono pronti e disponibili a farla propria con efficacia.

Ulteriore esempio di applicazione di questa area di personalizzazione nella relazione consiste nel caso visto nel paragrafo precedente di questo capitolo.

Una medesima iniziativa (adozione di sistemi di comunicazione dei preventivi) è stata proposta sia ai dealer del raggruppamento 1 (gli scettici) che a quelli del raggruppamento 3 (gli appagati). La medesima modalità serve in realtà due diversi scopi: per gli scettici diventa elemento di maggiore interazione e apertura di dialogo per creare fiducia nel supporto della Casa, per gli appagati diventa strumento di stimolo per una maggiore spinta e pressione commerciale sul mercato locale.

Questo esempio aiuta meglio a comprendere alcune differenze sostanziali fra la personalizzazione di metodo (approccio) e di scopo.

Mentre nel primo tipo la Casa deve preventivamente concepire potenziali soluzioni diverse per un medesimo scopo quindi dotarsi di una varietà di strumenti, nel secondo tipo non sono i diversi strumenti che fanno la differenza ma la capacità di personalizzarli in capo ad ogni relazione. In pratica mentre il primo tipo esige un forte impegno progettuale a monte (studio e realizzazione della varietà per la personalizzazione di approccio) quindi potremmo dire di staff, il secondo tipo invece impegna meno risorse in termini preventivi ma richiede un grande sforzo di linee cioè di risorse destinate alla rete capaci di modellare gli strumenti esistenti sugli scopi e a valore delle organizzazioni delle concessionarie di riferimento; da qui come anticipato l'esigenza di una maggiore strutturazione della Casa sia in termini di staff che di linee.

La matrice lascia intravedere la possibilità di instaurare rapporti personalizzati con i distributori basati su schemi personalizzati che prevedono la fissazione di obiettivi ad hoc e modalità di conseguimento non standardizzate. Oppure per contro definire strategie di conseguimento multiple per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Il concepimento di un piano di sviluppo rete composito e stratificato, già viene attuato dalle Case, ma solo per quanto attiene gli obiettivi quantitativi da raggiungere, non sempre invece si assiste alla predisposizione di programmi per quanto attiene gli aspetti relazionali con i dealer e di evoluzione del rapporto.

In antitesi al modello dei retail standard sussiste l'approccio alla personalizzazione della relazione. Questo combina la definizione di scopi personalizzati e modalità di realizzazione fatte appositamente su misura. Si tratta evidentemente di mettere a punto piani specifici per lo sviluppo della relazione con i dealer e di investire su di essi. L'approccio è ovviamente oneroso ed è quindi adatto alle condizioni ove si ravveda la

possibilità di conquistare gap prestazionali significativi sia in termini quantitativi che qualitativi. Tali soluzioni sono ovviamente foriere di legami con i dealer di natura molto stretti che potrebbero perfino giungere a prospettare interessenze delle Case nei punti vendita come accaduto sempre più di frequente negli ultimi anni.

Mentre chi scrive valuta con grandi aspettative il percorso di maggiore avvicinamento relazionale di natura fiduciaria (personalizzazione della relazione) fra Case e dealer, valuta invece in maniera molto residuale l'estensione di tale partnership verso un ingresso della Casa nell'equity e nella gestione diretta del dealer.

La presenza di imprenditoria locale inserita nel tessuto sociale e fortemente cointeressata al successo del business viene infatti ritenuta una condizione imprescindibile per il successo e lo sviluppo delle reti distributive.

### 5.4.0 Quale modello organizzativo?

Oggi le Case (in Italia le National Sales Company) presentano un'organizzazione di governo della rete che privilegia sostanzialmente il presidio del compito più che della relazione.

Sempre infatti si trova negli organigrammi la presenza di funzioni specialistiche quali: direzione vendita, sviluppo rete, funzione business management, funzione post vendita, funzione assistenza tecnica, ecc.

Tali strutture sono organizzate con schemi a pettine come riportato a titolo esemplificativo in figura 33.

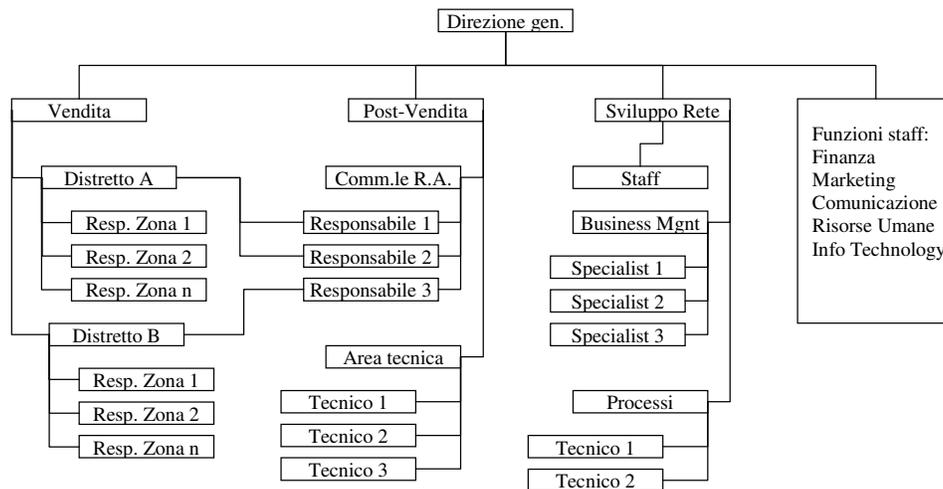


Fig. 33 – La rappresentazione di massima dello schema organizzativo di una filiale commerciale di Casa automobilistica

Lo schema organizzativo prevede spesso funzioni a presidio di ruoli bene definiti ciascuno dei quali è incaricato di dialogare con i singoli dealer per il compimento della responsabilità precipua.

Quindi si può arrivare a sei o più figure che vivono direttamente la relazione e il contatto con il dealer. Non si annoverano qui le funzioni di back office della Casa che interagiscono quotidianamente con il dealer per la gestione delle pratiche ordinarie quali ordini, consegne, incassi e pagamenti ecc..

I rapporti che interagiscono fra i soggetti di contatto (vendite vetture e ricambi, tecnici, business management, sviluppo rete, supporto a implementazione processi, ecc) sono mediati fra di essi praticamente solo indirettamente attraverso le responsabilità di funzione e la direzione generale. In alcuni casi si assiste alla creazione di responsabilità di distretto che sommano ad una responsabilità di sviluppo vendite vetture anche la supervisione dell'attività dei responsabili di vendita di ricambi e accessori.

In massima parte comunque ciascuna funzione persegue propri obiettivi e si organizza autonomamente per gestire la relazione con il dealer. Ciò significa che in assenza o in carenza di un forte presidio dall'alto della struttura la relazione con il dealer possa essere interpretata in maniera diversa o con sfaccettature non univoche in quanto frutto dell'interpretazione personale di ciascun funzionario di contatto.

Affermare l'importanza e la centralità dello sviluppo della relazione fra la Casa e ciascun dealer o gruppi omogenei di essi potrebbe vedere in questo modello organizzativo di presidio di rete un potenziale elemento di vincolo in quanto la visione del rapporto che deve essere centralizzata e convergente su tutti i fronti di contatto, come abbiamo visto viene ripartita essenzialmente in responsabilità di funzione con il presupposto della rilevanza delle dimensione tecnica e specifica su quella relazionale.

Un possibile schema organizzativo più efficace rispetto allo scopo della centralità della relazione potrebbe essere individuato nei modelli organizzativi reticolari.

Essi prevedono la gestione articolata fra responsabilità tecniche e di compito e responsabilità aspecifiche di relazione.

Figura 34 mostra l'articolazione di una possibile organizzazione a matrice deputata a presidiare sia specifici compiti e funzioni (nelle colonne) e a sviluppare in maniera organica il contenuto relazionale (nelle righe).

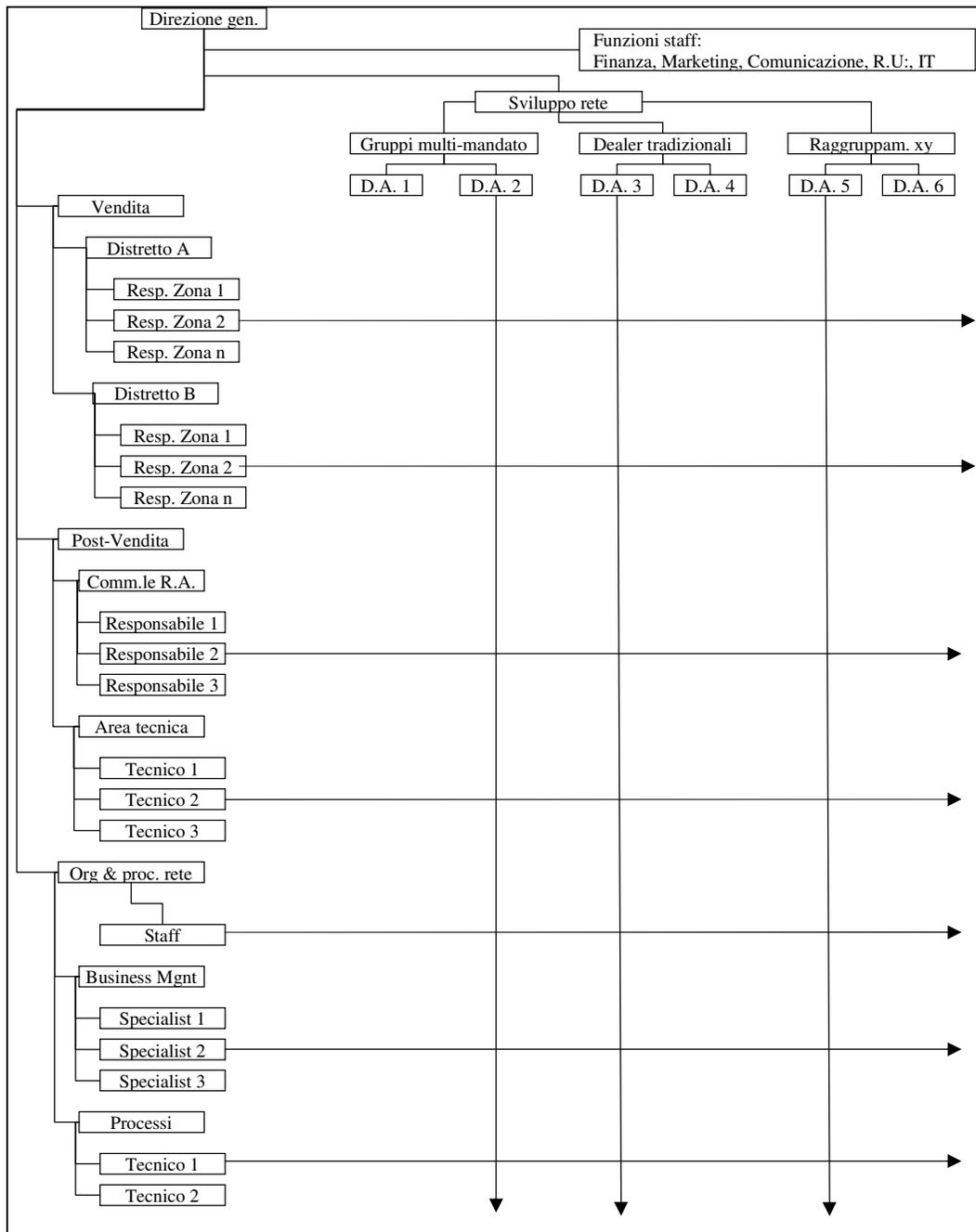


Fig. 34 – Un potenziale modello organizzativo orientato alla gestione della relazione .

In questa prospettiva organizzativa esisterebbero due tipologie di figure che si avvicinano nella gestione del dealer: una funzione che in realtà sono più funzioni che hanno in comune la natura eminentemente tecnica del rapporto e invece una funzione che si occupa del presidio relazionale. Questa funzione che fa capo allo sviluppo rete consta di due livelli. Un primo livello che riconosce nei raggruppamenti omogenei di dealer una prima responsabilità. Si tratterebbe di responsabilità per segmenti di dealer accomunati da comportamenti omogenei (in figura 34 si è riportata una ripartizione esemplificativa che distingue fra grandi dealer multi-mandato e dealer tradizionali e possibili altri raggruppamenti che godono di omogeneità interna).

Questo primo livello organizzativo corrisponde al criterio di composizione di sottoinsieme di dealer che sono accomunati da comportamenti potenzialmente medesimi

nei confronti della Casa e che hanno in comune approcci di risposta agli stimoli della Casa caratterizzati da similitudine.

Ciascun segmento possiede poi al suo interno una squadra di Dealer Account (D.A.) preposti a tenere la relazione con i dealer e a svilupparne i contenuti in ossequio ai criteri del raggruppamento. I Dealer Account si interfacciano in maniera continuativa con i responsabili funzionali chiamati ad espletare precisi compiti: vendita, supporto tecnico, amministrativo, qualità ecc.

Oltre alle responsabilità insite nelle classiche funzioni di processo (vendita, postvendita, ecc.) anche la responsabilità verticale di segmenti e di singolo dealer (Dealer Account) avrebbe e agirebbe in base ad un proprio obiettivo ed un proprio budget orientato allo sviluppo di rete e relazione.